

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

THÈSE PRÉSENTÉE À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU PROGRAMME DE DOCTORAT EN ADMINISTRATION (DBA)
OFFERT CONJOINTEMENT
PAR L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES
ET L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

PAR
BRIGITTE PRUD'HOMME

ANTÉCÉDENTS ET IMPACTS DES PRATIQUES DE
DÉVELOPPEMENT DURABLE SUR LA SATISFACTION DE LA
CLIENTÈLE HÔTELIÈRE QUÉBÉCOISE

JANVIER 2012

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

À mes parents

Tous les deux décédés au cours de ce cheminement doctoral,

*Ma mère jociste,
Si fière de sa race canadienne-française,
Mon père maraîcher,
Amant de notre terre nourricière,
Homme de tous les talents,*

et

Aux enfants de ma vie,

*Ceux que j'ai portés et aimés tendrement
Alexandre, Ingrid, Simon, Marc-André et Jean-Michel,
qui fournissent un support empirique à la théorie du
« Tout se joue avant six ans »,*

et

Ceux qui se sont laissés apprivoiser,

*Puisse cette contribution,
vous offrir un monde meilleur.*

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

Département des sciences de la gestion

Antécédents et impacts des pratiques de développement durable sur la satisfaction
de la clientèle hôtelière québécoise

Brigitte Prud'homme

Cette thèse a été évaluée par le jury composé des personnes suivantes :

Josée St-Pierre

Présidente du jury

Louis Raymond

Directeur de recherche

Michel Lafleur

Autre membre du jury

Alain D'Astous

Examineur externe

Alain Larouche

Examineur externe

SOMMAIRE

En contexte de croissance touristique constante et de mondialisation, une orientation de développement durable (DD) du tourisme apparaît une stratégie organisationnelle pour se démarquer de la concurrence et favoriser l'évolution d'une industrie qui s'appuie sur la nature et la culture pour se développer. Car ces deux phénomènes entraînent d'une part, la dégradation des environnements naturels, sociaux et culturels, en réponse aux besoins croissants des touristes en service de transport, d'hébergement et de divertissement et d'autre part, l'augmentation du nombre de compétiteurs et ce, au niveau planétaire. Par exemple, en 2009, l'*International Hotels & Restaurants Association* dénombrait 300,000 hôtels et huit millions de restaurants et indiquait que le secteur de l'hébergement avait généré des retombées économiques de 950 milliards de dollars américains.

Or, peu d'entreprises touristiques ont entamé à ce jour une démarche de développement durable, notamment dans le secteur hôtelier, alors que le niveau d'adhésion au programme d'éco-certification administré par l'Association des hôtels du Canada est d'à peine 12 %.

Pour comprendre cette problématique, nous avons réalisé une étude multi-niveaux à l'aide de méthodes multiples, afin d'explorer, de manière qualitative, comment et à quel point les hôtels québécois ont entamé une démarche de DD et, de manière quantitative, pour identifier les antécédents et les impacts des pratiques de DD sur la satisfaction de la clientèle hôtelière québécoise.

Cinq études de cas ont permis de réaliser la phase qualitative de notre recherche. À l'automne 2006 et à l'hiver 2007, des entrevues auprès de dirigeants de cinq hôtels de taille et de structure de propriété différentes ont été réalisées à l'aide de guide d'entretien et de grilles d'identification des pratiques de DD applicables

hôtellerie. Les hôtels sont classifiés 3 ou 4 étoiles et sont situés dans quatre régions touristiques québécoises. À ces cinq hôtels étudiés en profondeur, six autres hôtels se sont ajoutés pour réaliser la phase quantitative de notre recherche, soit une enquête par sondage ($n = 473$) permettant d'évaluer la satisfaction de la clientèle à l'égard des pratiques de développement durable appliquées dans ces hôtels. Des analyses factorielles en composantes ainsi qu'une modélisation par équations structurelles nous ont permis de valider le modèle de mesure et de recherche.

Nous avons ainsi retracé dans un premier temps l'implantation d'une démarche de DD de cinq sites hôteliers québécois. Il en ressort que le niveau d'intensité de pratiques de DD varie en fonction d'éléments stratégiques et opérationnels. D'une part, les valeurs des dirigeants et leur connaissance des problématiques environnementales relativisent l'importance de la taille de l'entreprise comme facteur d'influence. D'autre part, la nomination d'un responsable, la formation d'un comité DD qui offre un support informationnel et communicationnel ainsi que les attitudes des parties prenantes sont des facteurs qui facilitent l'implantation d'une démarche de DD. Tandis que nous constatons des difficultés, sinon l'absence, de diffusion de l'orientation de DD adoptée et de mesure de ses apports.

Dans un second temps, les résultats quantitatifs montrent que non seulement les comportements domestiques responsables des clients influencent les critères de choix pour sélectionner un hôtel incluant ceux relatifs à l'adoption d'une orientation de DD, mais ces critères influencent positivement la satisfaction des clients. De plus, les clients séjournant dans les hôtels qui affichent un niveau supérieur d'intensité d'adoption de pratiques de DD présentent un niveau de satisfaction plus élevé.

ABSTRACT

In the context of constant growth in tourism and globalization, a sustainable development (SD) orientation is an organizational strategy that allows firms to stand out from the competition and that fosters the development of an industry that relies on nature and culture to develop. Because these two phenomena lead on the one hand, the degradation of natural, social and cultural environments in response to the growing needs of tourists in the service of transportation, accommodation and entertainment, and on the other hand, the increase of global competitors. For example, in 2009, the International Hotels & Restaurants Association numbered 300,000 hotels and 8 million restaurants, and the hospitality industry having generated an economic impact valued at 950 billion U.S. dollars.

However, few tourism organizations have started to date an implantation of sustainable development particularly in the hospitality industry, while the level of adherence to the eco-certification program administered by the Hotel Association of Canada is only 12 %.

To understand this issue, we conducted a multilevel study using multiple methods to explore, qualitatively, *how and to what extent Quebec hotels managers have initiated a process of SD* and, quantitatively, to identify the *antecedents and impacts of SD practices on hotel customer satisfaction in Quebec*.

Five case studies were realized in the qualitative phase of our research. During the Fall of 2006 and the Winter of 2007, interviews with the leads of five hotels of various size and type of ownership were recorded. An interview guide and a grid identification of SD practices applicable in hotels were used. The hotels are rated 3 or 4 stars and are from four of Quebec's tourist areas. Six others hotels were added in the quantitative phase of our research. A survey assessing customer satisfaction with regard to SD practices was thus realized in these eleven hotels. Principal components

factor analysis and structural equation modeling validated our measurement and research model.

In a first step, we identified the implementation of SD approaches in five hotels sites. It shows that the intensity of SD practices adopted vary according to strategic and operational factors. On the one hand, the values of hotel leads and their knowledge of environmental issues as well as the hotel's size are influential factors. On the other hand, the appointment of a SD manager, the presence of a SD committee that provides informational and communicational support, and the attitudes of all stakeholders facilitate the implementation of SD practices. We also identified difficulties with regard to the diffusion and benefits evaluation of the SD orientation.

In a second step, the quantitative results show that the responsible behaviour of customers at home influences the selection criteria for choosing a hotel, including the criteria linked to the SD orientation adopted by the hotel. These criteria also influence the satisfaction of customers. Finally, guests staying at hotels that show a higher level of intensity of adoption of SD practices have a higher level of satisfaction.

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	4
ABSTRACT	6
LISTE DE TABLEAUX	13
LISTE DE FIGURES	16
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGNES ET DES ACRONYMES	18
INTRODUCTION	21
PREMIER CHAPITRE - PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE	24
1. ÉLÉMENTS DE PROBLÉMATIQUE.....	24
1.1 Croissance de l'industrie du tourisme	24
1.2 Impacts du développement touristique	28
1.3 Freins à l'adoption d'une orientation de développement durable	30
1.4 Classification hôtelière	32
1.5 Prolifération des éco-certifications hôtelières.....	33
2. EXPLORATION D'UNE ORIENTATION DE DD ADOPTÉE DANS LES ORGANISATIONS HÔTELIÈRES	34
3. APPORTS DE LA RÉSIDENCE EN ENTREPRISES	35
4. QUESTIONS MANAGÉRIALE ET DE RECHERCHE.....	37
DEUXIÈME CHAPITRE - CADRE THÉORIQUE	39
1. DÉVELOPPEMENT DURABLE.....	41
1.1 Définition du DD	41
1.2 Sources du DD	42
1.3 Principes du DD	44

1.4	Responsabilité sociale des entreprises	46
1.4.1	Définitions de la RSE et des parties prenantes	47
1.4.2	Dimensions de la RSE	48
1.4.3	Normes de certification et cadres de références	49
1.4.4	Impacts de la RSE	51
1.5	Traduction du concept de DD en tourisme et application de la RSE en hôtellerie	54
1.5.1	Critères mondiaux du tourisme durable	55
1.5.2	Diverses parties prenantes en tourisme	56
1.5.3	Certification hôtelière québécoise	58
2	MARKETING DES SERVICES	62
2.1	Orientation marché	62
2.1.1	Définition de l'orientation marché	62
2.1.2	Conditions de l'orientation marché	64
2.1.3	Impacts de l'orientation marché	64
2.2	Satisfaction de la clientèle hôtelière	65
2.2.1	Définitions de la satisfaction du consommateur	66
2.2.2	Satisfaction du consommateur dans le secteur des services	67
2.2.3	Composantes et antécédents de la satisfaction du consommateur	69
2.2.4	Dimensions de la qualité en hôtellerie	75
2.3	Comportement du consommateur touriste	77
2.3.1	Processus décisionnel du consommateur touriste	77
2.3.2	Besoins et motivations touristiques	80
2.4	Segmentation du marché	81
2.4.1	Segmentation du marché touristique	81
2.4.2	Segmentation des consommateurs préoccupés par la RSE	83
3.	IMPLANTATION ET ÉVALUATION D'UNE ORIENTATION DE DD EN HÔTELLERIE	87
3.1	Contexte global de l'implantation d'une orientation de DD en hôtellerie	87
3.2	Contexte spécifique de l'implantation d'une orientation de DD en hôtellerie	89
3.2.1	Caractéristiques organisationnelles	89
3.2.2	La connaissance des dirigeants	91
3.3	Étapes de l'implantation d'une orientation de DD en hôtellerie	92
3.3.1	Initiateur de la démarche de DD	93
3.3.2	Mise en œuvre, modes de gestion et de diffusion des initiatives du DD	94
3.3.3	Freins rencontrés et facilitateurs	96
3.3.4	Adoption des pratiques de DD	97
3.3.5	Mesure des apports du DD	98
3.4	Théories applicables à l'implantation d'une orientation de DD en hôtellerie	99
3.4.1	Théorie des systèmes ouverts	101
3.4.2	Théories du changement organisationnel	103
3.4.3	Théorie des parties prenantes	107
3.4.4	Théorie de l'action raisonnée	111

4.	CADRE CONCEPTUEL SPÉCIFIQUE.....	113
4.1	Objectifs spécifiques de recherche	114
4.2	Cadre spécifique de recherche	115
4.3	Hypothèses de recherche	121
TROISIÈME CHAPITRE		124
1.	POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE	124
2.	STRATÉGIE DE RECHERCHE.....	126
3.	PHASE I.....	131
3.1	Étude de cas	131
3.2	Échantillonnage	132
3.3	Collecte de données	136
3.3.1	<i>Triangulation des données</i>	<i>137</i>
3.3.2	<i>Échanges informationnels avec les dirigeants des cinq sites</i>	<i>141</i>
3.4	Traitement et analyse des données	144
3.4.1	<i>Traitement des données et analyses intra-sites</i>	<i>145</i>
3.4.2	<i>Analyse inter-sites</i>	<i>151</i>
4.	PHASE II	153
4.1	Population	154
4.2	Échantillonnage	156
4.2.1	<i>L'homogénéité des éléments.....</i>	<i>156</i>
4.2.2	<i>Taille de l'échantillon</i>	<i>157</i>
4.2.3	<i>Biais de l'échantillon</i>	<i>158</i>
4.2.4	<i>Précautions prises pour diminuer les différents biais.....</i>	<i>160</i>
4.3	Méthode de collecte des données	161
4.4	Le questionnaire	161
4.4.1	<i>Choix des échelles de mesure.....</i>	<i>162</i>
4.4.2	<i>Mesure relative aux caractéristiques des clients et du séjour.....</i>	<i>162</i>
4.4.3	<i>Mesure des comportements responsables des consommateurs</i>	<i>163</i>
4.4.4	<i>Mesure relative aux critères de sélection et à la recherche d'information lors du choix d'hôtel.....</i>	<i>164</i>
4.4.5	<i>Mesure relative à la satisfaction de la clientèle.....</i>	<i>164</i>
4.4.6	<i>Mesure relative à la satisfaction de la clientèle et à ses intentions comportementales</i>	<i>167</i>
4.4.7	<i>Formulation et ordonnancement</i>	<i>170</i>
4.4.8	<i>Pré-test.....</i>	<i>170</i>
4.5	Traitement du questionnaire et analyse des données	171
5.	VALIDITÉ.....	172
6.	ÉTHIQUE	175

QUATRIÈME CHAPITRE - RÉSULTATS ET DISCUSSION176

1.	RÉSULTATS QUALITATIFS: PHASE I.....	176
1.1	Résultats d'analyses intra-sites	176
1.1.1	<i>Le site Voie Lactée</i>	177
1.1.2	<i>Le site Musca</i>	192
1.1.3	<i>Le site Capella</i>	208
1.1.4	<i>Le site Aigle</i>	222
1.1.5	<i>Le site Triangulum</i>	232
1.2	Résultats d'analyses inter-sites	244
1.2.1	<i>Contexte global</i>	245
1.2.2	<i>Contexte spécifique</i>	247
1.2.3	<i>Initiateur de la démarche</i>	251
1.2.4	<i>Mise en œuvre et modes de gestion et de diffusion</i>	253
1.2.5	<i>Freins rencontrés et les facteurs facilitateurs</i>	261
1.2.6	<i>Intensité d'adoption des pratiques de DD</i>	265
1.2.7	<i>Mesure des apports</i>	271
1.3	Synthèse de la phase qualitative	274
1.3.1	<i>Synthèse du contexte global</i>	276
1.3.2	<i>Synthèse du contexte spécifique</i>	278
1.3.3	<i>Synthèse de l'initiateur de la démarche de DD</i>	279
1.3.4	<i>Synthèse de la mise en œuvre de la démarche de DD</i>	280
1.3.5	<i>Synthèse des freins rencontrés et facteurs facilitateurs</i>	282
1.3.6	<i>Synthèse de l'adoption des pratiques de DD</i>	284
1.3.7	<i>Synthèse de la mesure des apports du DD</i>	286
2.	RÉSULTATS QUANTITATIFS: PHASE II	290
2.1	Analyses descriptives	290
2.1.1	<i>Caractéristiques des répondants</i>	292
2.1.2	<i>Caractéristiques du séjour</i>	294
2.1.3	<i>Comportements domestiques responsables des clients</i>	297
2.1.4	<i>Importance accordée aux critères de sélection d'un hôtel</i>	300
2.1.5	<i>Satisfaction de la clientèle</i>	303
2.1.6	<i>Intentions comportementales</i>	307
2.2	Test du modèle de mesure	308
2.3	Test de modèle de recherche	310
2.4	Impacts du niveau organisationnel sur le modèle de recherche	312
2.4.1	<i>Impact de la taille de l'hôtel</i>	313
2.4.2	<i>Impact de la structure de propriété de l'hôtel</i>	316
2.4.3	<i>Impact de l'intensité d'adoption des pratiques de DD</i>	318
2.5	Discussion des résultats quantitatifs	320
2.5.1	<i>Conformité des résultats</i>	320
2.5.2	<i>Validité des résultats</i>	324

CINQUIÈME CHAPITRE - RETOMBÉES, LIMITES, RECHERCHE FUTURE ET CONCLUSION326

1.	RETOMBÉES DE LA RECHERCHE	326
1.1	Contributions théoriques	326
1.1.1	<i>Utilisation de la théorie des systèmes ouverts</i>	328
1.1.2	<i>Utilisation des théories du changement organisationnel.....</i>	332
1.1.3	<i>Utilisation de la théorie des parties prenantes</i>	332
1.1.4	<i>Utilisation de la théorie de l'action raisonnée.....</i>	333
1.1.4	<i>Conclusion des contributions théoriques</i>	334
1.2	Contributions méthodologiques	336
1.3	Contributions managériales	336
1.3.1	<i>Opérationnaliser une orientation de développement durable en hôtellerie.....</i>	337
1.3.2	<i>Mesurer l'impact des pratiques de DD sur la satisfaction de la clientèle hôtelière</i>	339
2.	LIMITES DE LA RECHERCHE.....	341
2.1	Volet qualitatif	341
2.2	Volet quantitatif	343
3.	PISTES DE RECHERCHES FUTURES	344
4.	CONCLUSION	345

RÉFÉRENCES.....348

ANNEXE A - GRILLE D'ENTRETIEN DÉDIÉE AUX DIRIGEANTS.....389

ANNEXE B - LISTE DE PRATIQUES DE DÉVELOPPEMENT DURABLEPOUVANT ÊTRE ADOPTÉES EN HÔTELLERIE.....393

ANNEXE C - CONSENTEMENT DES DIRIGEANTS.....409

ANNEXE D - LETTRE D'INTRODUCTION AU QUESTIONNAIRE.....4101

ANNEXE E - VERSION FRANÇAISE DU QUESTIONNAIRE.....413

ANNEXE F - VERSION ANGLAISE DU QUESTIONNAIRE.....421

ANNEXE G – CADRE D'ÉTHIQUE.....429

LISTE DE TABLEAUX

Tableau 1	Jalons majeurs du développement durable	43
Tableau 2	Caractéristiques des programmes de certification hôtelière Québécoise	60
Tableau 3	Dimensions de la qualité dans les services entrevues par différentes écoles	74
Tableau 4	Critères de sélection d'un hôtel en fonction de divers segments	82
Tableau 5	Résultats équivoques d'études sur les consommateurs préoccupés par la RSE	84
Tableau 6	Types de relations entre parties prenantes et organisation	110
Tableau 7	Sources principales des différentes composantes du cadre spécifique de recherche	119
Tableau 8	Présentation des hôtels ayant participé à la Phase I	136
Tableau 9	Indicateurs de pratiques de DD regroupés selon cinq dimensions	150
Tableau 10	Caractéristiques des hôtels ayant participé au volet quantitatif	155
Tableau 11	Sources de biais relatifs à l'échantillon	159
Tableau 12	Éléments de mesure relatifs à la satisfaction de la clientèle en hôtellerie	166
Tableau 13	Récapitulatif des choix de mesure des variables de recherche	168
Tableau 14	Précautions prises pour accroître la fiabilité et la validité de la recherche	174
Tableau 15	Intensité d'adoption des pratiques de DD au site Voie Lactée	185
Tableau 16	Intensité d'adoption des pratiques de DD au site Musca	199
Tableau 17	Intensité d'adoption des pratiques de DD au site Capella	215

Tableau 18	Intensité d'adoption des pratiques de DD au site Aigle	227
Tableau 19	Intensité d'adoption des pratiques de DD au site Triangulum	239
Tableau 20	Synopsis du contexte global des sites étudiés	246
Tableau 21	Synopsis du contexte spécifique des sites étudiés	248
Tableau 22	Synopsis de l'initiateur de la démarche de DD dans les sites étudiés	252
Tableau 23	Synopsis de mise en oeuvre de la démarche de DD	254
Tableau 24	Synopsis des freins rencontrés et des facteurs facilitateurs exprimés par les dirigeants	262
Tableau 25	Synopsis des pratiques de DD mises en application dans les sites à l'étude	265
Tableau 26	Synopsis de la mesure des apports de l'orientation DD dans les sites étudiés	272
Tableau 27	Répartition des individus composant l'échantillon	292
Tableau 28	Caractéristiques des répondants	293
Tableau 29	Caractéristiques du séjour ayant fait l'objet du sondage	295
Tableau 30	Comportements responsables domestiques des clients	298
Tableau 31	Analyse en composantes principales des comportements responsables des clients	299
Tableau 32	Importance déclarée des critères de choix d'un hôtel	301
Tableau 33	Analyse en composantes principales des critères de choix d'un hôtel	303
Tableau 34	Mise en application et niveau de satisfaction à l'égard des onze pratiques environnementales et sociales insérées au questionnaire	304
Tableau 35	Analyse en composantes principales de la satisfaction de la clientèle	306

Tableau 36	Analyse discriminante des construits de recherche	310
Tableau 37	Différences entre clients selon la taille de l'hôtel	314
Tableau 38	Différences entre clients selon la structure de propriété de l'hôtel	316
Tableau 39	Différences entre clients selon l'intensité d'adoption des pratiques de DD par l'hôtel	318
Tableau 40	Synthèse de l'utilisation des théories	329

LISTE DE FIGURES

Figure 1	Progression et répartition des arrivées internationales	27
Figure 2	Cadre théorique de l'étude	40
Figure 3	Niveaux d'intervention des parties prenantes du système touristique québécois	57
Figure 4	Processus de décision du consommateur	78
Figure 5	Modèle initial de recherche	120
Figure 6	Méthodes utilisées et résultats obtenus des deux phases de recherche	130
Figure 7	Processus d'implantation de la démarche de DD au site VOIE LACTÉE	188
Figure 8	Processus d'implantation de la démarche de DD au site MUSCA	203
Figure 9	Processus d'implantation de la démarche de DD au site CAPELLA	218
Figure 10	Processus d'implantation de la démarche de DD au site AIGLE	229
Figure 11	Processus d'implantation de la démarche de DD au site TRIANGULUM	242
Figure 12	Diagramme causal de l'implantation du DD en hôtellerie québécoise	275
Figure 13	Modèle de recherche émergent	288
Figure 14	Modèle de recherche sur la satisfaction du client en contexte de DD de l'industrie hôtelière	291
Figure 15	Test du modèle de mesure et du modèle de recherche-niveau individuel	309
Figure 16	Test du modèle de recherche en fonction de la taille des hôtels	315

Figure 17	Test du modèle de recherche en fonction de la structure de propriété des hôtels	317
Figure 18	Test du modèle de recherche en fonction de l'intensité d'adoption des pratiques de DD	319

LISTE DES ABREVIATIONS, DES SIGNES ET DES ACRONYMES

AITC	Association de l'industrie touristique du Canada
AHC	Association des hôtels du Canada
AHQ	Association des hôteliers du Québec
ATR	Association touristique régionale
CAST	Chambers Active for Sustainable Tourism
CCT	Commission canadienne du tourisme
CCRHT	Conseil canadien des ressources humaines en tourisme
CITQ	Corporation de l'industrie touristique du Québec
CLD	Centre local de développement
CQRHT	Conseil québécois des ressources humaines en tourisme
CROCIS	Centre Régional d'Observation du Commerce et de l'Industrie
GSTC	<i>Global Sustainable Tourism Criteria</i>
IH&RA	<i>International Hotels and Restaurants Association</i>
MDDEP	Ministère du Développement durable, environnement et parcs, (Gouvernement du Québec)
MRC	Municipalité régionale de comté
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OMT	Organisation Mondiale du Tourisme
ONU	Organisation des Nations Unies
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
SADC	Société d'aide au développement des collectivités
TIES	<i>The International Ecotourism Society</i>
TQ	Tourisme Québec
UICN	Union internationale de conservation de la nature
UNEP	<i>United Nations Environment Program</i>
WTO	<i>World Tourism Organization</i>
WWF	<i>World Wildlife Fund</i>

REMERCIEMENTS

Cette thèse n'a pu être achevée sans la contribution de plusieurs personnes de mon environnement, que je désire remercier. Notamment, mon directeur, M. Louis Raymond, Ph.D., ce grand esprit au-dessus de la mêlée, duquel je tente, en trébuchant, de suivre les exemples de cohérence et de constance. Je retiens ses leçons silencieuses de générosité. J'en profite pour remercier Mme Josée St-Pierre, Ph.D., dont je salue l'humanisme sous la rigueur et M. Saïd Zouiten, Ph.D., pour sa disponibilité et ses précieux conseils. Je souligne la contribution sous formes diverses, des professeurs pendant les premières années de cette démarche, Mesdames Louise Cadieux, DBA, Camille Carrier, Ph.D. et Marie Lequin, Ph.D.; Messieurs Claude Matthieu, Ph.D., Jocelyn Perreault, Ph.D., ainsi que Denis Pettigrew, Ph.D. et William Menvielle, DBA, pour les opportunités d'assistantat de professeur qu'ils m'ont offertes. Ma pensée retourne vers mon premier maître de la pensée systémique, feu le professeur André Belley, à qui je dis *merci*. J'aimerais remercier les membres du jury de thèse qui ont apporté un soin méticuleux à la correction et recommandé de judicieuses modifications.

Je tiens à exprimer toute ma gratitude à mes parents pour avoir transmis le développement durable dans notre génétique et qui, jours après jours, nous ont donné des exemples d'application des principes d'équité, de solidarité et d'éthique. Mes remerciements s'adressent aussi à mes frères et sœurs, mécènes familiaux à intensité variable mais indéfectibles, qui m'ont encouragé et insufflé la confiance aux moments de déficience.

Un merci tout spécial à Marie Marchand, DBA et à Placide Poba-Nzaou, DBA, dont l'écoute, les encouragements, les discussions sur la *méthode* et les conseils se sont avérés si précieux. J'offre des félicitations à mes collègues de DBA, plus particulièrement à Tinasoa. Merci aux amies de toujours, qui au cours de ce

doctorat, de près ou de loin, m'ont entendu râler et jubiler. Mes remerciements vont à Mme Andrée Desrochers si assidue dans son support aux doctorants, à Mme Christiane Baril et à Suzanne Mailly, Lucette Bebee, Cynthia Scott, Martin Larose et Martin Morin de l'Institut de recherche sur les PME, pour leur soutien clérical et technologique. J'aimerais remercier aussi tout le personnel de la bibliothèque pour leur soutien à la recherche et au personnel du service aux étudiants. Enfin, ma gratitude va à une partie prenante inestimable, la *Nature*, qui, par ses champs et son fleuve, a apaisée et contribué à tant d'éclaircissements. Puissions-nous *la* protéger.

... « Le courage de ceux [scientifiques] qui parviennent à concilier leur attachement aux intérêts nationaux avec leur fidélité aux valeurs universelles n'en est d'ailleurs que plus admirable. Il offre des exemples d'humanité pour ceux qui cherchent également à combiner leur engagement dans la civilisation technico-scientifique de la fin du XXe siècle et la recherche d'une société plus respectueuse des multiples requêtes de la personne humaine.

Tel est, en tout cas, l'effet de la pleine intégration de la science dans la société d'aujourd'hui. [...] Il ne pouvait en être autrement, et les motivations qui ont présidé aux développements caractéristiques des deux derniers âges de la science devaient conduire nécessairement à cette responsabilité partagée entre scientifiques, techniciens, politiques et militaires. Tous dépendent les uns des autres dans la préservation de la paix comme dans la poursuite de la guerre ».

*« Connaissance commune et connaissance scientifique dans l'histoire.
Histoire des mentalités ».*

(Barreau, 1992, L'Épistémologie (2^e éd.). p. 27).

INTRODUCTION

Depuis 1950, une croissance presque constante caractérise l'industrie touristique (Barr, Carpentier et Clegg, 2003), dont la contribution à l'activité économique mondiale est évaluée à 5 %. Cette industrie représente 6 % des exportations totales de biens et services et un pourcentage équivalent d'emplois mondiaux. En outre, selon l'Organisation mondiale du tourisme (OMT)¹, la création d'entreprises et l'amélioration des infrastructures pour répondre aux besoins des touristes peuvent représenter la principale source de revenus et de progrès social de plusieurs pays (OMT, 2010).

¹ L'OMT est une agence spécialisée des Nations Unies, formée de 157 pays et de 300 membres affiliés provenant des différents secteurs, privé, de l'éducation, des associations touristiques et des instances décisionnelles locales en tourisme. L'OMT établit des politiques concernant les problèmes touristiques, ainsi qu'un code d'éthique. Elle représente une source de savoir et de savoir-faire en jouant un rôle central dans la promotion du développement touristique, particulièrement pour les pays en développement (OMT, 2007). Il est à noter que les références subséquentes anglophones de cette organisation seront inscrites sous le vocable de *World Tourism Organization (WTO)*.

L'essor économique qu'a connu l'industrie touristique provient de changements sociaux, tels que par exemple, les changements affectant le monde du travail et la démocratisation des vacances (Cuvelier, 2000). Par ailleurs, la mondialisation a accru le nombre de concurrents (Augustyn et Seakhoa-King, 2004). Le développement des technologies de l'information et des communications a facilité la comparaison des offres d'expériences touristiques (Koch et Cebula, 2002; Rowley, 2004) et révolutionné les moyens de sélectionner et de réserver une chambre d'hôtel (McCarthy, Stock et Verma, 2010). Les attentes des consommateurs ont évolué à l'égard de la qualité du service (Beaudet, 2004; Skogland et Siguaw, 2004) et en fonction de l'accroissement de la conscience environnementale et sociale des individus (Bergins-Seers et Mair, 2009; Miller, 2003).

Par ailleurs, cette industrie subit sporadiquement l'influence de facteurs exogènes, tels que les attentats terroristes avec cibles touristiques (Rasulo, 2004) et les pandémies qui limitent, lors de l'occurrence, le taux de croissance à 3 ou 4 % (OMT, 2006). Tandis que la récente crise financière mondiale a entraîné une décroissance des recettes touristiques de 6 % en 2009, par rapport à 2008 (OMT, 2010).

Aux facteurs exogènes, s'ajoutent les impacts négatifs du développement touristique, tels la dégradation des écosystèmes et des milieux sociaux entraînés par la réponse aux besoins croissants des touristes (Middleton et Hawkins, 1998; ONU, 1999). Par conséquent, la taille et le potentiel de croissance de l'industrie touristique justifient les préoccupations à l'égard de ces impacts qui causent préjudices aux divers environnements et menacent la viabilité de destinations (Middleton et Hawkins, 1998; ONU, 1999) dans la mesure où le tourisme s'appuie sur la nature et la culture pour se développer (Lindberg, 1991). Et ce, malgré des effets positifs, tels la création d'emplois régionaux (Frangialli, 2006) et la mise en valeur du patrimoine naturel et culturel de certaines destinations (Wood, 2002).

Or, les impacts négatifs du tourisme, alliés au contexte turbulent dans lequel cette industrie évolue, laissent entrevoir l'harmonisation des dimensions économique, sociale et environnementale promue par le développement durable (DD), comme une stratégie alternative permettant aux entreprises touristiques de performer en se démarquant de la concurrence. Le DD, étant reconnu universellement comme un « type de développement qui répond aux besoins de la population actuelle sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, 1987), vise par l'adoption de comportements responsables, une offre de qualité, l'utilisation rationnelle des ressources naturelles, la protection de l'environnement et une maximisation des retombées pour les populations d'accueil.

Cependant, peu d'entreprises touristiques ont adopté une orientation de DD, notamment en hôtellerie. Par exemple au Canada, l'Association des hôtels du Canada (AHC, 2010) dénombre 3 384 hôtels de 30 chambres et plus, dont 1 999 sont certifiés par son programme « Clé verte » (Green Key Global, 2010), soit 35 % de ce type d'établissements, mais 14 % de l'ensemble des diverses formes de propriétés hôtelières. De même, « RéserVert », le programme québécois de reconnaissance d'une démarche de DD, mis en oeuvre en 2007 par l'Association des hôteliers du Québec (AHQ), comptait 51 hôtels participants en 2010 (AHQ, 2010) sur une possibilité de 2 300 établissements recensés (Tourisme Québec, 2007). Comment expliquer une telle proportion d'adhérents aux programmes d'éco-certification hôtelière? La recherche documentaire effectuée nous entraîne vers deux niveaux de compréhension de ce phénomène.

D'abord, au niveau organisationnel, des études réalisées au Royaume-Uni (Hobson et Essex, 2001) et en Allemagne (Sloan, Legrand et Chen, 2004) montrent que des barrières d'adoption et d'application se dressent relativement au manque d'expertise et de ressources financières, humaines et infrastructurelles. Ensuite, au niveau du consommateur, même si des auteurs (Bergin-Seers et Mair, 2009;

Middleton et Hawkins, 1998; Miller, 2003) rapportent que les touristes ont développé une conscience environnementale et des attitudes favorables envers une politique environnementale adoptée par les hôtels, il est difficile, pour mieux les cibler, d'identifier les consommateurs préoccupés par les dimensions du DD. Car, les critères traditionnellement utilisés pour réaliser une segmentation en tourisme, soit le but du voyage et les caractéristiques sociodémographiques, ne suffisent plus, les études ayant à cet effet rapporté des résultats équivoques. Il faut considérer d'autres éléments de caractérisation pour établir les profils de consommateurs préoccupés par les dimensions du DD et pour élaborer des stratégies de marketing efficaces (Chesworth, 1999; Dolnicar, Crouch et Long, 2008).

En outre, alors que des chercheurs (Anderson, Fornell et Lehmann, 1994; Brady, Cronin et Brand, 2002; Cronin et Taylor, 1992; Lee, Lee et Yoo, 2000; Reichheld, 1996) ont établi un lien significatif entre la satisfaction de la clientèle et la rentabilité des organisations, au début de notre recherche aucun auteur n'avait exploré la satisfaction de la clientèle à l'égard des hôtels « verts », alors qu'en 2010, Robinot et Giannelloni en publiaient une évaluation. À ce jour, la littérature faisait plutôt état des préoccupations suivantes :

- pratiques de DD adoptées dans les hôtels (Butler, 2008; Chambers Active for Sustainable Tourism (CAST), 2009; Kirk, 1995; Smith Travel Research, 2008);
- raisons stimulant leur adoption (Bohdanowicz, 2005; Butler, 2008; Tzschentke, Kirk et Lynch, 2004);
- freins limitant leur adoption (Hobson et Essex, 2001; Sloan *et al.*, 2004; Vernon, Essex, Pinder, Curry, 2003);
- attitudes des consommateurs à l'égard de de pratiques environnementales adoptées en hôtellerie (AHC, 2005a; BarclayCard, 2008; Clarke, 2001; Dalton, Lockington et Baldock, 2008; SMT, 2007; Watkins, 1994).

Conséquemment, le manque de connaissances d'une part, sur l'implantation d'une orientation de DD dans les entreprises hôtelières québécoises et d'autre part, sur la clientèle la recherchant, nous incitent à acquérir des connaissances sur ces deux aspects. D'autant plus, qu'aucune pratique ne pourra être implantée pour conserver les ressources naturelles et sociales sans le consentement et la satisfaction des consommateurs (Kirk, 1995). Nous avons donc établi un design de recherche multi-méthodes en deux volets, pour répondre aux questions de recherche suivantes:

Question 1: *Comment et à quel point les dirigeants hôteliers adoptent-ils des pratiques de développement durable dans leur établissement?*

Question 2: *Quels sont les antécédents et les impacts des pratiques de développement durable sur la satisfaction de la clientèle hôtelière québécoise?*

Le contenu de la thèse se décline en cinq chapitres. Le premier chapitre décrit la problématique de recherche, l'état des connaissances sur la démarche de DD en hôtellerie et nos résultats de résidence en entreprise ayant permis de valider notre problématique de recherche. Le second chapitre expose le cadre théorique retenu composé de trois niveaux. Soit, le premier niveau traite du concept de développement durable lié à celui de la responsabilité sociale des entreprises en hôtellerie et de la discipline par laquelle nous appréhendons la problématique, tel que le marketing des services. Au second niveau, nous retrouvons le contexte global dans lequel évoluent les organisations hôtelières, leur contexte spécifique, ainsi que les connaissances liées à l'implantation du DD en hôtellerie. Au troisième niveau, nous présentons les quatre théories permettant d'analyser le phénomène à l'étude. Le troisième chapitre présente la méthodologie privilégiée pour cette recherche multi-niveaux. Le quatrième chapitre, divisé en deux sections principales, expose les résultats qualitatifs et les résultats quantitatifs. Enfin, au cinquième chapitre nous discutons des retombées théoriques, méthodologiques et managériales de notre recherche, de ses limites et des pistes de recherche future.

PREMIER CHAPITRE

PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE

Cette section vise à décrire la problématique de recherche présentée en quatre parties principales. La première section permet de discuter des éléments de problématique. La seconde section rapporte l'exploration par certains chercheurs des démarches de DD entreprises dans le secteur hôtelier, mais dont l'emphase porte sur sa dimension environnementale. La troisième section expose nos résultats de résidence ayant permis de valider notre problématique de recherche auprès des intervenants du secteur hôtelier québécois. Enfin, la quatrième section présente les questions managériale et de recherche, ainsi que les objectifs de recherche.

1. ÉLÉMENTS DE PROBLÉMATIQUE

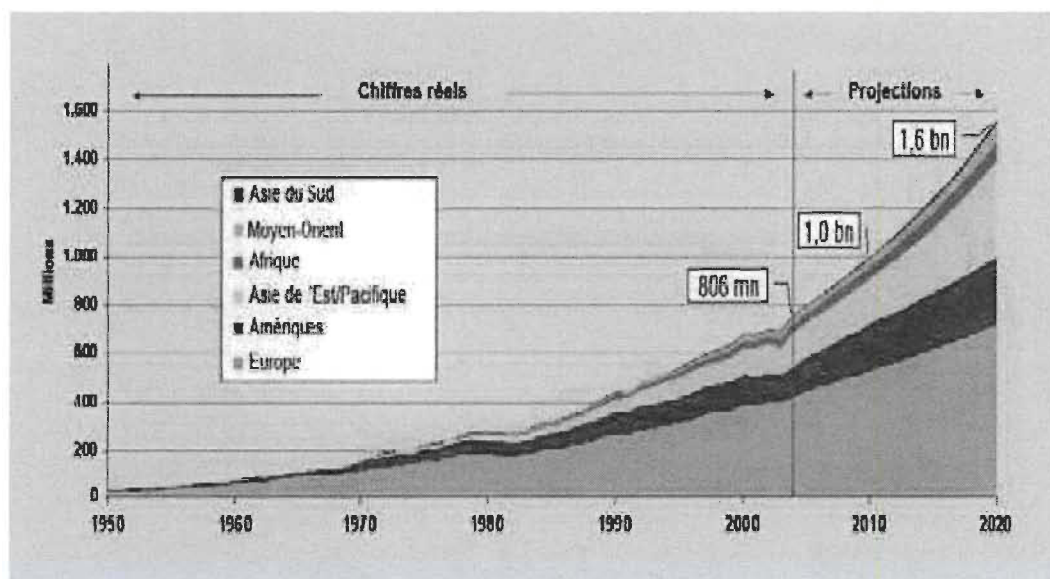
Des études relatives à l'orientation du DD applicable à l'hôtellerie, nous retenons les éléments de problématique suivants: la croissance de l'industrie du tourisme, les impacts du développement touristique, les freins à l'adoption d'une orientation de DD, la classification hôtelière et la prolifération des éco-certifications hôtelières.

1.1 Croissance de l'industrie du tourisme

La croissance constante de l'industrie touristique se manifeste, de 1950 à 2000, par un taux annuel moyen de 7 % (Harris, Griffin et Williams, 2002). Dans la foulée, l'OMT rapporte qu'en 1950, les arrivées touristiques internationales étaient de 25 millions et elles ont augmentées depuis, pour atteindre 842 millions en 2006. Pendant cette même période, les arrivées réparties entre 15 pays se sont étendues à 70 pays récepteurs (OMT, 2007). Pour illustrer cette croissance, la Figure 1 présente

progression des arrivées internationales, ainsi que la répartition et les projections pour les années 1950 à 2020.

Figure 1
Progression et répartition des arrivées internationales



Source: Faits saillants du Tourisme (OMT, 2006)

En observant cette figure, nous remarquons une répartition mondiale de l'industrie touristique inégale entre les différentes régions. Elle est jugée dramatique (Milne et Ateljevic, 2001), dans la mesure où elle n'a pas la même signification d'apports économiques avantageux pour les pays des hémisphères Nord et Sud, les pays en voie de développement ne récoltant pas les bénéfices de la mondialisation. Aussi, nous n'observons aucune décroissance pour les années 2001 à 2006, alors que les attentats terroristes, le syndrome respiratoire aiguë et la guerre en Irak n'ont fait que ralentir la croissance, la limitant à des taux de 3,1 % à 4,5 %.

D'autre part, nous questionnons les effets conjugués de la récente crise financière et de la grippe A (H1N1) de 2009 sur ces prévisions. Il semble effectivement que ces événements aient entraîné un recul d'au moins 5 % en Europe,

au Moyen-Orient et dans les Amériques, alors que l'Afrique a été la seule région mondiale à enregistré un taux de croissance de 3 %. Or, malgré cette conjoncture, l'OMT prévoit, d'ici 2020, un taux de croissance moyen mondial de 4,1 % et elle maintient ses prévisions de 1,6 milliards d'arrivées de touristes internationaux (WTO, 2010).

La réponse aux besoins accrus des touristes en services de transport, d'hébergement et de divertissement représente le corollaire de cette croissance touristique, notamment par une augmentation du nombre d'établissements d'hébergement et de restauration. À cet effet, l'*International Hotels & Restaurants Association* (IH&RA, 2009) dénombrait, en 2009, 300 000 hôtels et huit millions de restaurants, favorisant l'embauche de 60 millions d'individus et contribuant à générer des retombées économiques globales de 950 milliards de dollars américains par année. Au Canada, selon l'Association des hôtels du Canada (AHC), à l'automne 2008, le nombre de propriétés hôtelières s'élevait à 8 356, offrant ainsi 446 318 chambres (AHC, 2008a) et procurant de l'emploi à 378 000 personnes. Ce sont les provinces de l'Ontario, de la Colombie-Britannique, du Québec et de l'Alberta qui présentent la plus grande offre d'établissements (CCT, 2006).

Cependant, outre l'appréciation des apports économiques positifs en réponse aux besoins accrus des touristes, l'ampleur de la croissance touristique inquiète pour les diverses conséquences qu'elle entraîne sur les environnements naturels et sociaux (Middleton et Hawkins, 1998).

1.2 Impacts du développement touristique

Si les impacts du développement touristique portent sur plusieurs plans, ils peuvent être classés en deux catégories, soit les positifs et les négatifs. Dans la première catégorie, nous retrouvons des éléments de croissance économique que peut

offrir l'avenue du développement touristique pour les pays. Notamment, la création d'emplois, le développement d'infrastructures pouvant servir aux populations hôtes, l'entrée de devises étrangères et la diversification des activités économiques (Barr *et al.*, 2003; Frangialli, 2006; OMT, 2010; Wight, 1996). En outre, au niveau social, le tourisme contribuerait à une prise de conscience par les populations locales de leurs patrimoines naturels et culturels (Demers, 1992) et à la promotion de la paix (Frangialli, 2006). De plus, des activités touristiques peuvent favoriser la protection de l'environnement par le réinvestissement des bénéfices, en développant des parcs et des aires protégées, ainsi qu'en protégeant des sites naturels (ONU, 1999; Honey et Rome, 2001; Wood, 2002).

Les impacts négatifs relèvent de la dégradation de la biosphère et de la destruction des littoraux et des espaces montagneux liée à la construction d'hôtels, de stationnements et de sites de divertissement (Middleton et Hawkins, 1998). Au niveau social, des observations portent sur le non-respect fondamental des normes du travail, la croissance de la prostitution et l'exploitation des enfants (Frangialli, 2002). Et plus spécifiquement lié au secteur de l'hébergement, tel que mentionné dans la problématique, Sloan *et al.*, (2004) rapportent une consommation excessive des ressources naturelles, de la pollution causée par les systèmes de chauffage, de climatisation, de réapprovisionnement des équipements et des denrées nécessaires aux opérations, ainsi qu'une production quotidienne moyenne d'un kilo de déchets par client.

Or, le tourisme repose sur la nature et la culture pour se développer (Lequin, 2001; Lindberg, 1991). Par conséquent, l'ampleur de la croissance du tourisme justifie les préoccupations à l'égard de ses impacts qui causent préjudices aux divers environnements des destinations et menacent leur viabilité (Middleton et Hawkins, 1998; ONU, 1999a). D'où, l'adoption d'une orientation de développement durable en tant qu'alternative (Clarke, 1997; Middleton et Hawkins, 1998; ONU, 1999a), qui promeut, outre les bénéfices économiques, l'utilisation rationnelle des ressources

naturelles et l'amélioration des conditions de vie des populations hôtes (CMED, 1987).

1.3 Freins à l'adoption d'une orientation de développement durable

Les freins à l'adoption d'une orientation de développement durable sont de trois types, soit relatifs à l'interprétation du concept de DD, son adoption et son application dans les organisations (Brown, 1994; Hillary, 2000; Hobson et Essex, 2001; Sloan *et al.*, 2004; Tzschentke, *et al.*, 2004; Vernon *et al.*, 2003).

Premièrement, la nature fragmentée du tourisme rend impossible une signification et une application communes du concept aux acteurs des divers sous-secteurs de l'industrie touristique (Hobson et Essex, 2001). De plus, les dirigeants d'entreprises touristiques ne peuvent donner une définition claire de ce concept jugé théorique, impraticable, associé à la conservation esthétique de la ressource attractive ou à la nécessité de fidéliser les clients à long terme. Le DD suscite de la crainte face aux coûts qu'il pourrait engendrer au cours de sa mise en œuvre et au fait que les consommateurs ne seraient pas prêts à en assumer les frais additionnels (Hobson et Essex, 2001). D'autre part, les dirigeants, qui possèdent peu de connaissances sur les impacts individuels et collectifs négatifs de leurs activités, croient que ces impacts émanent des touristes (Vernon *et al.*, 2003).

Deuxièmement, il existe des barrières directes à l'adoption des pratiques de DD, notamment reliées au manque d'expertise, de temps, de ressources humaines et financières, alors que les activités environnementales sont jugées énergivores, compliquées et que l'absence d'infrastructures inhibe les initiatives environnementales (Sloan *et al.*, 2004). Tandis que des barrières indirectes sont liées à la saisonnalité et à la concurrence qui fragilisent la rentabilité organisationnelle et commandent des investissements selon des horizons temporels de plus en plus courts (Nowlis, 2007). Dans cette catégorie, Vernon *et al.* (2003) identifient la mauvaise communication de la part des gouvernements et des organisations non

gouvernementales sur les problèmes environnementaux reliés à l'industrie, l'absence de coordination des associations ayant des responsabilités diverses, le manque de disponibilité et de qualité des infrastructures routières, de transport en commun, ainsi que de collecte des déchets.

Troisièmement, les freins liés à l'application des pratiques de DD sont relatifs à des facteurs de perceptions du côté de l'offre et de la demande. D'une part, les dirigeants ne perçoivent pas les pratiques de DD, comme un impératif au même niveau que les pratiques visant la santé et la sécurité au travail (SST) ou la qualité du service (Brown, 1994). D'autre part, les clients d'hôtels haut de gamme percevraient négativement les programmes encourageant les économies d'eau et d'énergie, même s'ils apprécient l'efficacité des systèmes de gestion environnementale hôtelière (Sloan *et al.*, 2004). Ils paient des tarifs élevés, recherchent le confort et veulent être dorlotés (Kirk, 1995).

Une des explications de cette perception peut résider dans les notions de protection, de richesse et de confort liées à l'origine sémantique du concept « d'hôtel » qui alimentent, bien qu'à divers degrés, l'imaginaire des consommateurs et représentent des sources de formation de leurs attentes à l'égard de ce que doit être une expérience hôtelière (Beaudet, 2004). Effectivement, il semble que les consommateurs lors d'un séjour à l'hôtel s'attendent à être dorlotés, à se servir de douches à fort débit de pression, à utiliser de l'eau chaude sans compter, des serviettes en abondance et de la literie fraîche tous les jours (Kirk, 1995). Cependant, les touristes ne présentent pas tous les mêmes besoins et désirs à l'égard des services d'hébergement (Chesworth, 1999), d'où l'instauration de la classification hôtelière qui vise à permettre aux consommateurs de se faire une idée du prix et de la qualité attendue d'un service hôtelier (Nowlis, 2005).

1.4 Classification hôtelière

La classification hôtelière permet l'attribution d'un nombre d'étoiles, selon la qualité des installations et la variété des services offerts. Elle vise à aider les touristes à choisir entre toutes les options (AAA, 2005), les protéger et à rehausser le niveau de qualité de l'hébergement (CITQ, 2005). Elle permettrait aussi une amélioration de la performance des organisations hôtelières par les opportunités d'augmentation de prix, de taux d'occupation et de revenu moyen par unité de location (Tourisme Québec, 2007a).

Toutefois, plusieurs systèmes distincts de classification existent et créent de la confusion chez le consommateur touriste, parce qu'ils n'offrent pas d'homogénéité quant aux symboles, aux niveaux de luxe et aux prix (AAA, 2005; Nowlis, 2005). Par exemple, au Québec, une échelle de 1 à 5 étoiles permet de classer un hôtel, alors qu'à Dubai l'hôtel de luxe peut se voir attribuer 7 étoiles.

Au Québec, la responsable de la classification des hôtels est la Corporation de l'industrie touristique du Québec (CITQ). Or, l'une des plus importantes limites de tels systèmes de classification est qu'ils sont restreints aux éléments tangibles lors de l'évaluation de la prestation de services (CITQ, 2005). Ainsi, le nombre d'étoiles attribuées ne reflète pas les perceptions des clients à l'égard des dimensions intangibles d'une prestation de service (Nowlis, 2005), telles que l'empressement des employés, leur empathie et leur courtoisie, ainsi que l'assurance qu'ils pourront rendre la prestation (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1988). D'où l'instauration, au Québec, d'un programme additionnel certifiant la qualité de ces différentes dimensions par la reconnaissance de l'application de normes reconnues, tel que celui proposé par Qualité Tourisme du Ministère québécois du tourisme (Tourisme Québec, 2007b).

À ces systèmes de classification et de qualité de l'offre hôtelière s'ajoutent de récentes éco-certifications reconnaissant une démarche de développement durable adoptée par les hôteliers.

1.5 Prolifération des éco-certifications hôtelières

En tourisme, nous retrouvons une prolifération d'éco-certifications (Rubik et Frankl, 2005). Déjà en 2003, le périodique *Green Hotelier* comptait sur le territoire européen 40 « écolabels ». Au Québec seulement, trois programmes de certification hôtelière dit de DD s'offrent aux dirigeants, soit *Green Leaf* administré par la Société *Audubon* (Audubon International, 2007), *ECOMmodation*, plus connu sous l'appellation « Clé verte », géré par l'Association des hôtels du Canada (AHC, 2006), et « RéserVert » offert par l'Association des hôteliers du Québec (AHQ, 2007). Ces trois programmes diffèrent par l'emphase mise sur chacune des dimensions du DD et le soutien offert aux dirigeants lors de l'implantation et du suivi d'une démarche de DD.

Or, si ce type de certification vise à favoriser auprès du consommateur une différenciation de l'hôtel certifié (Middleton et Hawkins, 1998), leur prolifération serait contreproductive (Rubik et Frankl, 2005). D'abord, parce qu'elle entraîne de la confusion chez les touristes, et ensuite parce que cela ne permet pas aux hôtels de se distinguer de leurs concurrents et d'obtenir un avantage concurrentiel (Sloan *et al.*, 2004; WTO, 2003). À ce titre, citons une étude menée en 2007, par J.D. Power & Associates, *The European Hotel Guest Satisfaction Index*, qui montre que près de la moitié des clients des hôtels européens n'auraient jamais entendu parler des programmes « verts » (Le Boudec, 2008). Enfin, de la confusion règne également au sein des dirigeants d'hôtels qui ne savent pas quel programme choisir, ni quels sont les bénéfices à retirer de chacun (CAST, 2009; Sloan *et al.*, 2004; WTO, 2003). Il devient donc difficile de prouver la légitimité de l'adoption de programmes d'éco-certification (Honey et Rome, 2001).

2. EXPLORATION D'UNE ORIENTATION DE DD ADOPTÉE DANS LES ORGANISATIONS HÔTELIÈRES

Les premières études répertoriées sur l'exploration d'une orientation de DD adoptée dans les hôtels datent du milieu des années '90. Elles traitent des pratiques environnementales adoptées (Kirk, 1995) et d'attitudes des clients à cet égard (Watkins, 1994). Par la suite, divers chercheurs (Ayuso, 2007; Carlsen, Gezt et Ali-Knight, 2001; Hobson et Essex, 2001; Sloan, Legrand et Chen, 2004; Tzschentke, Kirk et Lynch, 2004; Vernon, Essex, Pinder et Curry, 2003) ont aussi priorisé cette dimension du développement durable dans l'investigation du phénomène à l'étude, laissant les dimensions économiques et sociales occultées. Les différentes thématiques abordées sont les suivantes:

- l'identification de l'initiateur de la démarche de DD à l'hôtel, l'implication de la direction (Vernon *et al.*, 2003); l'interprétation du concept (Ayuso, 2007; Hobson et Essex, 2001) et les motivations des dirigeants à adopter cette orientation (Hobson et Essex, 2001; Tzschentke *et al.*, 2004);
- la mise en œuvre d'une orientation de DD, la diffusion des pratiques de DD à adopter à l'aide de codes de conduite et de communication pour informer les parties prenantes externes des initiatives adoptées (Ayuso, 2007);
- les facteurs facilitant et inhibant l'implantation d'une démarche de DD (Hobson et Essex, 2001; Tzschentke *et al.*, 2004) et les freins rencontrés (Vernon *et al.*, 2003);
- l'identification des pratiques de DD adoptées dans l'hôtellerie (Ayuso, 2007; Hobson et Essex, 2001; Vernon *et al.*, 2003);
- la mesure des apports d'une orientation de DD (Ayuso, 2007).

3. APPORTS DE LA RÉSIDENCE EN ENTREPRISES

C'est au cours d'une résidence en entreprises, offerte dans le cadre du programme de Doctorat en administration des affaires (DBA), que le doctorant peut « valider et enrichir sa problématique de recherche en la confrontant à la réalité du milieu des affaires »². Cette résidence a débuté par la rencontre de dirigeants de sept hôtels québécois. Le type d'hôtels variait en fonction de diverses caractéristiques, telles que la taille organisationnelle, le nombre d'étoiles attribué par la classification, la région touristique, l'offre de services complémentaires et la structure de propriété (chaîne hôtelière versus entreprise familiale).

Pendant l'été et l'automne 2006, ainsi qu'à l'hiver 2007, muni d'un guide d'entretien³, nous avons réalisé sept entrevues semi-dirigées auprès de dirigeants hôteliers. D'une durée variant d'une heure trente à trois heures, ces entrevues ont été enregistrées après avoir obtenu le consentement des participants. La consultation des brochures et des sites corporatifs, ainsi que l'échange de courriels avec les dirigeants suite aux entrevues, ont permis de bonifier les données et de clarifier certaines informations.

Aussi, puisque les réseaux de PME et les associations nationales peuvent à la fois, contribuer au développement de l'information concernant les comportements favorisant le développement durable du tourisme et influencer les entreprises hôtelières à en adopter les meilleures pratiques de DD (Clarke, 2004), nous avons rejoint les directions d'associations hôtelières. Des entrevues ont été réalisées avec le président de l'Association des hôtels du Canada (AHC), le directeur de la recherche de l'Association de l'industrie touristique du Canada (AITC), la directrice de l'Association des hôteliers du Québec (AHQ), le directeur-général de la Corporation de l'industrie touristique du Québec (CITQ), responsable de la classification des

² Guide DBA (2004). UQTR.

³ Le lecteur peut retrouver à l'Annexe A le guide d'entretien ayant servi lors des entrevues avec les dirigeants et à l'Annexe B la grille d'identification des pratiques de développement durable adoptées.

hôtels et des audits pour les programmes de certification des associations professionnelles AHC et AHQ, ainsi qu'auprès des responsables du développement durable à Tourisme Québec.

Des rencontres additionnelles ont permis d'obtenir une compréhension plus fine de la situation étudiée auprès de différents acteurs de l'environnement externe, tels un gestionnaire de huit établissements appartenant à un groupe majeur en hôtellerie, un intervenant de l'Association touristique régionale (ATR) du Centre-du-Québec, le commissaire au développement touristique municipal et le responsable de l'environnement de cette même municipalité.

Suite à nos analyses, nous avons constaté que la majorité des intervenants et dirigeants rencontrés ne pouvaient définir le concept de DD sous ses trois dimensions. Plusieurs dirigeants hôteliers appliquaient volontairement des pratiques de DD sans toutefois le réaliser. Aussi, des dirigeants ont exprimé des croyances liées aux coûts excessifs que peut entraîner une orientation de DD, déplorant un manque d'expertise sur le concept de DD et sur son opérationnalisation. Nous avons aussi observé un manque d'organisation de la mise en œuvre de la démarche de DD, une déficience au niveau de la diffusion aux parties prenantes des pratiques de DD adoptées et des difficultés à mesurer les apports d'une orientation de DD.

En conclusion, les résultats obtenus lors de notre résidence aident à valider la pertinence de notre problématique de recherche au sein d'entreprises hôtelières québécoises.

4. QUESTIONS MANAGÉRIALE ET DE RECHERCHE

Les questions managériales et de recherche, ainsi que les objectifs de notre recherche découlent des éléments de problématique cités dans les sections précédentes. En cohérence avec ceux-ci et considérant l'importance de la conservation et de la mise en valeur des environnements naturels et sociaux pour la durabilité des organisations touristiques, nous formulons la question managériale suivante:

Comment peut-on aider les dirigeants hôteliers à adopter des pratiques de développement durable dans leur établissement?

La problématique à l'étude étant documentée dans la littérature, et validée en contexte québécois, cela nous incite à diviser notre question générale de recherche, en deux parties, soit :

Question 1: *Comment et à quel point les dirigeants hôteliers adoptent-ils des pratiques de développement durable dans leur établissement?*

Question 2: *Quels sont les antécédents et les impacts des pratiques de développement durable sur la satisfaction de la clientèle hôtelière québécoise?*

Quant aux objectifs qui ont incité à réaliser la recherche, ils se situent sur trois plans (Maxwell, 1997). L'objectif personnel réside dans un apport de contribution à la protection des environnements naturels et sociaux nécessaires à la vie, mis à rude épreuve par une industrie touristique en croissance.

L'objectif de recherche étant double, il vise d'une part, à décrire et à mieux comprendre le processus d'implantation d'une orientation de développement durable

dans les hôtels québécois et d'autre part, à identifier certains antécédents et conséquences de la satisfaction de la clientèle à l'égard des pratiques de DD adoptées.

Enfin, l'objectif pratique, également à deux volets, vise à fournir des outils pouvant aider les dirigeants d'une part, à opérationnaliser une orientation de développement durable et d'autre part, à déterminer l'impact des pratiques de DD adoptées sur la satisfaction de la clientèle, permettant ainsi d'orienter les actions organisationnelles.

« Quand au nombre des chercheurs, ou des laboratoires, qui affichent explicitement qu'ils travaillent sur le « développement durable » - et pas sur la biodiversité, la qualité de l'eau, l'effet de serre ou le principe de précaution-, je pense qu'on pourrait les compter sur les doigts des quatre mains; mais, naturellement, j'espère me tromper ».

Jacques Theys (2001).

DEUXIEME CHAPITRE

CADRE THEORIQUE

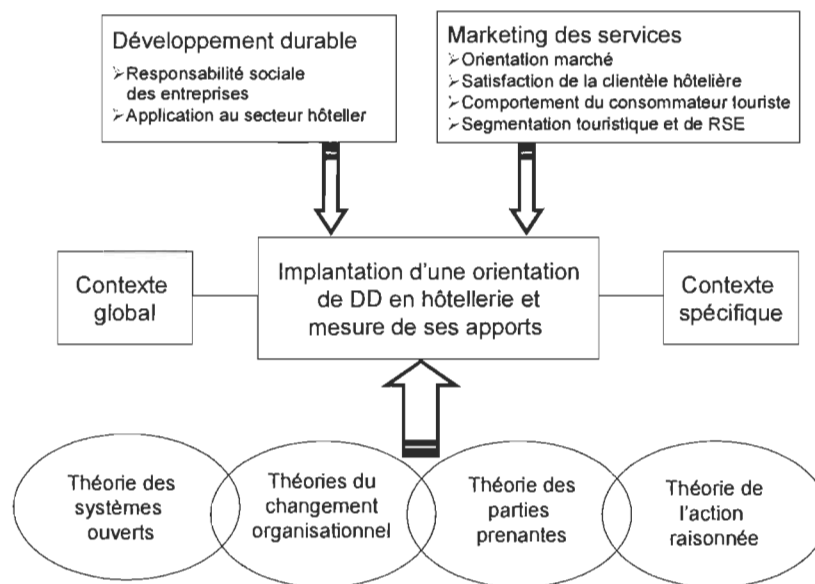
Nous présentons dans ce deuxième chapitre, le cadre théorique utilisé pour construire notre objet de recherche qui « consiste en l'élaboration d'une question ou problématique au travers de laquelle le chercheur construira ou découvrira la réalité » (Allard-Poesi et Maréchal, *In* Thiétart, 2003, p. 37). On y retrouvera donc trois niveaux exposant les composantes principales du cadre théorique retenu pour expliquer le phénomène à l'étude.

Tel que présenté à la Figure 2, au premier niveau, une section décrit le concept de développement durable lié à la responsabilité sociale des entreprises, concepts adaptés au secteur particulier de l'hôtellerie. Une autre section présente la discipline par laquelle le phénomène est appréhendé, soit le marketing dans une ère économique dominée par les entreprises de services. Des sous-sections décrivent et justifient les concepts clés liés à la problématique, tels que l'orientation-marché, la satisfaction de la clientèle hôtelière, le comportement du consommateur touriste, la segmentation et plus spécifiquement, celle relative au tourisme et aux préoccupations des consommateurs à l'égard de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Au second niveau du cadre théorique, une section porte sur le processus documenté de l'implantation d'une orientation de DD en hôtellerie. Elle inclut les

éléments d'influence, tels que le contexte global dans lequel les organisations hôtelières évoluent, leur contexte spécifique quant au DD, ainsi que les étapes de l'implantation de cette orientation.

Figure 2
Cadre théorique de l'étude



Au troisième niveau, nous présentons l'ensemble des théories servant de « lentilles » pour analyser le phénomène à l'étude. Ces théories sont au nombre de quatre, soit la théorie des systèmes ouverts (von Bertalanffy, 1993), l'entreprise étant vue comme un sous-système d'un plus grand sous-système économique (Stead et Stead, 1994), les théories du changement organisationnel dont la tendance dominante s'inscrit dans une perspective systémique (Hafsi et Fabi, 1997; Nadler et Tushman, 1989), la théorie des parties prenantes (Friedman et Miles, 2002) détentrices d'enjeux pour l'entreprise hôtelière (Dubigeon, 2005) et la théorie de l'action raisonnée aidant à comprendre le comportement des consommateurs de services hôteliers (Fishbein et Ajzen, 2010).

Enfin, la dernière section de ce chapitre expose le cadre conceptuel spécifique de l'étude détaillant les objectifs de recherche, le modèle initial de recherche et les hypothèses qui lui sont associées.

1. DÉVELOPPEMENT DURABLE

Plus de vingt ans après l'adoption universelle d'une définition du développement durable (DD), les concepts de DD et de responsabilité sociale des entreprises (RSE) demeurent encore nébuleux pour un nombre important d'individus. Bien que distincts, ces deux concepts ont un lien direct et sont indissociables. Le premier renvoie à un projet global de société qui vise le bien-être social et individuel des populations à l'échelle de la planète (Tremblay, 2007), soit un projet macroéconomique et macrosociétal qui interpelle l'entreprise, tandis que la responsabilité sociale des entreprises constitue « les modalités de réponse » organisationnelle aux niveaux stratégique et opérationnel (Capron et Quairel-Lanoiselée, 2007). Dans les paragraphes suivants, nous distinguons le concept de DD de la RSE et nous présentons son application adaptée au secteur hôtelier.

1.1 Définition du DD

Il semble que depuis la définition universelle du développement durable présentée par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, tenue en 1987, il existe plus de 80 définitions de ce concept (Gagnon, 2008a). Défini alors, comme un « type de développement qui répond aux besoins de la population actuelle sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (CMED, 1987), cette définition a été maintes fois critiquée pour ses limites et elle continue de soulever des débats⁴. Par exemple, Allemand (2007) lui reproche d'être trop réductrice à l'égard de l'aspect multidimensionnel du DD, notamment par

⁴ Le rappel de cette définition présentée en introduction apparaît utile pour fins de la discussion.

l'absence de la dimension culturelle, et de mettre trop d'emphasis sur les générations futures. Tandis que Boiral (2007) la considère élastique, « fourre-tout » (p. 37). Cette définition aurait le mérite de faciliter l'adhésion à un projet de société rassembleur et l'adoption volontaire de pratiques de DD visant la protection de l'environnement dans le cours des activités organisationnelles. Pour sa part, après une étude réalisée auprès de dirigeants d'entreprises, Gendron (2006) partage les définitions en trois catégories. D'abord, les définitions institutionnelles qui font référence à la définition de la CMED. Ensuite, les définitions qui reconnaissent le paramètre environnemental et enfin, celles qui « renvoient à des activités philanthropiques corporatives » (p. 169).

Cette difficulté de définir le concept de DD réside, selon Gagnon (2008a), dans sa complexité et dans la nécessité d'un apport multidisciplinaire à son élaboration. Pour les fins de notre étude, nous nous approprions la définition de la CMED (1987) qui vise l'harmonisation des dimensions économique, environnementale et sociale. Cette dernière dimension incluant celle de la culture, définie par « l'ensemble des représentations, des valeurs et des normes qui orientent les actions des individus » (D'Agostino, Deubel, Montoussé et Renouard, 2002, p. 379).

1.2 Sources du DD

Les sources des différentes conceptions du développement durable relèvent d'écoles d'éthique environnementale établies suite aux crises écologiques, dont celles qui ont suivi les événements à la centrale nucléaire de Tchernobyl et les accidents de Bhopal et de l'Exxon Valdez. Afin d'éviter ce type de crises, il semble nécessaire de modifier les représentations de *l'humain* pour le repositionner dans son environnement et pour redéfinir la qualité de vie comparativement à l'augmentation constante des standards de vie (Dion et Wolff, 2008). La hausse de ces standards accentue la consommation des ressources qui proviennent de la « biosphère intrinsèquement limitée » (Villeneuve, 2004, chap. 2, p. 1) et pose des problèmes

écologiques de gaspillage, de partage inégal des ressources et de pollution. Les solutions demandent un arbitrage entre les sphères économique, environnementale et sociale (Gendron, 2006). Pour réaliser cet arbitrage, des aides précieuses se trouvent dans des publications issues de divers événements planétaires retracés par Gagnon (2008b) et présentés au Tableau 1.

Tableau 1
Jalons majeurs du développement durable

Année	Événements et publications
1960	Mouvement écologique.
1970	Mouvement social centré sur l'environnement.
1971	Écodéveloppement (Rapport Founex); réconciliation des dimensions socioéconomique, équité et respect de l'environnement.
1972	Conférence de Stockholm, donnant ses lettres de noblesse à l'écodéveloppement et au concept d'environnement.
	Halte à la Croissance (Rapport du Club de Rome, Meadow et Delaunay).
	Publication de <i>La décroissance</i> (Georgescu-Roegen).
1975	Cadre conceptuel pour un autre développement (Rapport Dag Hammarskjöld).
1980	Le concept d'écodéveloppement devient populaire (Rapport Sachs).
	Publication de la Stratégie mondiale de la conservation: la conservation des ressources au service du développement durable, par l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN).
1987	Commission mondiale sur l'environnement et le développement: définition du concept de développement durable et publication du Rapport Brundtland (CMED).
1992	Sommet de la Terre de Rio: Agenda 21.
2002	Sommet de la Terre pour le développement durable à Johannesburg: constat de peu de progrès et réengagement, car le DD apparaît une solution à la crise de l'environnement et du développement.

Source: Gagnon, C. (2008b).

1.3 Principes du DD

Jonas (1990) et Levinas (1974) ont jeté les bases des principes d'un développement durable (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007, p. 13), dont le premier principe est la responsabilité de ses propres actions, visant à éviter de faire courir des risques aux autres et à la collectivité (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Si ce principe s'applique aux générations présentes pour Levinas, il s'étend aux générations futures pour Jonas, en favorisant la sauvegarde de la nature, afin de contribuer à la continuité de la race humaine (Bazin, 2007). Les principes de solidarité et d'équité intra-inter-générationnelle sont applicables quant à eux à la distribution des ressources. Tandis que le quatrième principe, soit celui de précaution, incite à faire preuve de prudence envers la nature lors d'incertitude liée aux impacts des activités humaines, afin d'éviter des dommages irréversibles aux écosystèmes (Gladwin, Kennely et Krause, 1995).

Ces principes sont issus du paradigme « duracentrique » du développement, dit inclusif, car il place l'humain en son centre et il offre une perspective présente et future (Lafleur, 2008). Ce paradigme commande la connaissance des échanges entraînés par les activités économiques et humaines inextricablement liées aux systèmes naturels, la terre offrant le support à la vie et les matières premières. Par opposition, nous retrouvons d'une part, le paradigme « technocentrique » du développement dans lequel s'inscrit le mythe économique actuel de richesse, qui ne tient pas compte des problèmes sociaux et environnementaux qui en découlent. Par ailleurs, le paradigme « écocentrique » donne à la nature une valeur intrinsèque, limitant le droit de son utilisation et de son altération, alors qu'elle est menacée par l'ampleur de la démographie humaine et des besoins à satisfaire (Gladwin *et al.*, 1995). Or, ces deux derniers paradigmes ne semblent pas offrir les bases pour atteindre un DD, alors que le duracentrisme fournit un cadre pour adapter le concept de développement durable aux organisations (Lafleur, 2008, p. 51).

Pour Stead et Stead (1994), l'application des principes du DD nécessite des changements fondamentaux de paradigmes à trois niveaux. D'abord, le paradigme scientifique, pour se tourner vers les théories des sciences naturelles, dont celle des systèmes vivants, afin de permettre de voir la terre comme une entité vivante holistique. Ensuite, le paradigme économique, pour admettre l'impossible croissance illimitée et le bien commun de la communauté. Enfin, le paradigme de gestion, qui nécessite un questionnement sur les raisons de l'existence de l'organisation, une révision des valeurs-clés d'une part, qui guident les processus de décisions organisationnelles et d'autre part, des croyances des individus qui la composent. Les valeurs à revisiter étant liées à une responsabilité planétaire et basées sur la paix, la justice et la protection des ressources naturelles (Stead et Stead, 1994).

Par ailleurs, la résistance observée dans les organisations à l'égard des changements nécessaires pour progresser vers un DD serait reliée au fait que chaque individu possède sa propre vision du monde, formée en fonction de ses valeurs et de ses croyances (Duguay, 2005). En cohérence avec les niveaux hétérogènes d'évolution individuelle, nous retrouvons dans les organisations des comportements dont les niveaux de « durabilité » varient. Willard (2005) décline sur un continuum à cinq niveaux ce qu'il appelle les *shades of green*, soit:

- Niveau 1: le concept de DD et les dimensions non économiques sont ignorés. La nature et la communauté sont exploitées dans le non-respect des lois.
- Niveau 2: les entreprises obéissent à la loi sur divers plans, soit celui de la santé et sécurité, les normes du travail, des normes environnementales; les activités philanthropiques, sociales et environnementales sont uniquement considérées comme des coûts.
- Niveau 3: une transition s'effectue dans l'entreprise, elle passe de la défensive à l'offensive en adoptant des pratiques de DD éco-efficientes, s'implique dans la communauté et investit dans le marketing social, c'est-

à-dire que le marketing est orienté pour stimuler des comportements responsables de la part des consommateurs afin de diminuer les coûts sociaux et environnementaux de leur consommation.

- Niveau 4: l'entreprise se redéfinit comme une organisation responsable. Elle intègre le DD dans sa stratégie d'affaires, le percevant non comme un coût mais plutôt comme un investissement dont elle profitera d'un point de vue concurrentiel.
- Niveau 5: Les valeurs de base de l'entreprise sont non seulement une meilleure performance économique, environnementale et sociale de l'organisation, mais aussi une amélioration de la société et de l'environnement, parce c'est " the right thing to do " (Willard, 2005, p. 27).

En conclusion, les principes sur lesquels repose le DD peuvent servir de guides à la gestion organisationnelle (Lafleur, 2008) et entraîner une transition dans la légitimité des organisations, soit un passage de l'unique responsabilité sociale des entreprises visant la valorisation économique de l'avoir des actionnaires (*shareholders*), à la prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes qui sont détentrices d'enjeux (*stakeholders*) (Dubigeon, 2005).

1.4 Responsabilité sociale des entreprises

C'est suite aux manquements éthiques et aux dommages naturels causés par des grandes entreprises ayant fait scandale que le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) a soulevé un intérêt grandissant dans les années '60 et '70. Ce mouvement visait à atténuer le climat de méfiance des consommateurs envers les entreprises et à éviter que les gouvernements n'interfèrent dans les activités de ces dernières par des lois et règlements (Beckmann, 2007). Pour d'autres auteurs (Capron et Quairel-Lanoiselée, 2007), ce phénomène est lié à la fin du modèle fordiste et au

repli de l'état-providence qui appellent les grandes entreprises à adopter des comportements « responsables ».

1.4.1 Définitions de la RSE et des parties prenantes

Si le *Petit Robert* (1976, p. 1538) définit la responsabilité comme une « obligation ou nécessité morale, intellectuelle de réparer une faute, de remplir un devoir, un engagement », comment définir la responsabilité sociale des entreprises en considérant les différentes perspectives des praticiens, des consommateurs et des chercheurs? Ces derniers l'appréhendent de façons différentes, soit d'un point de vue normatif, la reliant aux tâches de l'organisation envers la société; d'un point de vue managérial, selon lequel l'entreprise est analysée en tant qu'entité morale gérant la RSE, ou encore, d'un point de vue instrumental, selon lequel la RSE peut générer des bénéfices pour l'entreprise (Maignan et Ferrell, 2004). Le manque de consensus subsiste et entraîne des débats sur les questions sous-jacentes telles que: « Responsable à l'égard de qui? Par rapport à quoi? Jusqu'où et comment? » (Capron et Quairel-Lanoiselée, 2007, p. 24). Cela crée une ambiguïté qui se répercute sur les pratiques de DD adoptées par les entreprises (Lapointe, 2007) et sur son opérationnalisation quand vient le temps de l'évaluer (Allouche et Laroche, 2005). Afin d'éviter cette problématique, la première phase du projet de normalisation ISO 26 000, soit une norme combinant les aspects social et environnemental du DD, visait d'abord à définir la RSE (Gendron, 2006).

Néanmoins, le *World Business Council for Sustainable Development* définit la RSE d'une perspective organisationnelle en tant qu' « engagement d'une organisation à contribuer au développement économique durable en travaillant avec ses employés, leurs familles, la communauté locale et la société en général pour améliorer leur qualité de vie »⁵ (WBCSD, 2000, dans Gendron, 2006). Dans une perspective sociale,

⁵ Traduction libre.

la RSE s'apparente à un contrat social entre l'organisation et la société dans laquelle elle exerce et qui consisterait à intégrer les intérêts des parties prenantes (PP)⁶ (Coors et Winegarden, 2005).

Les PP pourraient être définies comme étant « un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels⁷ » (Freeman 1984, p. 46). Plusieurs typologies de PP ont été établies en fonction de leur nature, de leurs intérêts, de leurs contributions et du pouvoir qu'elles exercent (Bonneveux et Saulquin, 2009). Maignan et Ferrell (2004) les regroupent en quatre catégories principales, soit:

- organisationnelle: employés, clients, actionnaires et fournisseurs;
- communautaire: résidents locaux et groupes d'intérêts spécifiques;
- règlementaire: individus de la municipalité d'implantation et du système de régulation liés à l'organisation;
- médiatique: informateurs employant divers moyens de diffusion.

L'importance accordée aux PP relève de leurs intérêts différents, parfois divergents, et du pouvoir qu'elles peuvent exercer sur l'organisation (Morin, Savoie et Beaudin, 1994; Ritchie, Hudson et Timur, 2002). Conséquemment, pour prévenir les impacts négatifs des PP sur l'organisation et encourager leur coopération, les dirigeants doivent les identifier et reconnaître les préoccupations qui les animent (Maignan et Ferrell, 2004).

1.4.2 Dimensions de la RSE

Antérieurement vue comme une obligation sociale de l'entreprise (Bowen, 1953), la RSE fut conceptualisée par Carroll (1979) sous quatre dimensions, soit économique, légale, éthique et philanthropique. Dans ces conditions, l'organisation

⁶ Traduction libre

⁷ Traduction de Gond et Mercier (2005, p. 6).

doit produire avec le souci d'être économiquement viable, en respectant la loi, les valeurs et les normes sociétales, tout en contribuant à la société d'accueil. Cependant, l'aspect obligatoire de la RSE présente des limites quant à l'absence de normes éthiques guidant et évaluant les pratiques de DD considérées comme étant socialement responsables (Jones, 1995). Effectivement, on ne retrouve pas de « charte » de RSE, mais uniquement des grilles opérationnelles (Bécheur et Bensebaa, 2004) présentant des actions responsables enchâssées dans un cadre moral (Fennell, 2006). D'où l'élaboration de codes de conduite organisationnels privés qui présentent toutefois des difficultés liées à leur aspect procédural et leur imprécision et à l'absence d'objectif spécifique de performance et de mécanisme de contrôle (Lapointe et Gendron, 2004).

1.4.3 Normes de certification et cadres de références

Pour tenter de guider l'application de la RSE et produire des évaluations de la performance sociale et environnementale des organisations, des normes de certification et des cadres de références ont été proposés (Lapointe et Gendron, 2004). Chercheurs et consultants ont ainsi élaborés des normes, instruments et des expérimentations de « bonnes pratiques » servant à régir et à évaluer l'application de la RSE, ainsi qu'à communiquer efficacement les initiatives adoptées auprès des parties prenantes pour tenter d'en récolter les bénéfices concurrentiels (Acquier et Gond, 2006; Lapointe, 2007). Cet engouement s'expliquerait par le fait que les consommateurs soient sceptiques à l'égard de l'information produite par les entreprises elles-mêmes, servant à diffuser les pratiques de DD adoptées par les entreprises pour manifester leur engagement social. Les consommateurs reconnaîtraient davantage cet engagement, lorsque démontré par une entité indépendante (Mohr et Webb, 2005), dont un organisme certificateur, tel que l'ISO qui offre l'audit de la norme 26000 intégrant la gestion de la qualité à celle des dimensions environnementale et sociale du développement (Gendron, 2004). Ou, la

norme SD 21000 élaborée par l'Association française de normalisation (AFNOR) qui se distingue de celle précitée sur trois plans, soit par:

- son offre d'un cadre global guidant la mise en oeuvre de la RSE;
- son approche qui considère l'intégration des parties prenantes en tant que condition nécessaire à la réalisation d'un DD;
- sa compatibilité avec les différentes certifications existantes, telles que celles de l'ISO sur la gestion de la qualité ou la gestion environnementale (Wolff, 2008).

Tandis qu'au Québec, en avril 2011, le Bureau de normalisation du Québec publiait le Guide d'application de la norme 21000 relative au DD, ainsi que des grilles d'évaluation thématiques (BNQ, 2011).

Par ailleurs, le référentiel *Global Reporting Initiatives* (GRI, 2007) fournit aux organisations un cadre de références les incitant à produire de façon régulière, à l'instar des états financiers, un rapport diffusant leur performance environnementale et sociale. Ce type de guides propose pour chaque fonction de l'entreprise des indicateurs liés à des pratiques couvrant les différentes dimensions du développement durable.

Le recours à des référentiels tel que le GRI permet aux organisations de gagner de la crédibilité auprès d'investisseurs lors de la diffusion d'informations, puisque celles-ci sont fournies par un organisme externe indépendant et reconnu (GRI, 2007). Cependant, ces types de programmes s'avèrent dispendieux pour les entreprises de plus petite taille qui n'ont pas les ressources financières suffisantes pour adapter leurs équipements et former leur personnel (Honey et Rome, 2001).

Se voulant plus accessible aux PME qui emploient plus de dix employés, le référentiel *Global Compact* de l'ONU est adopté par des milliers d'organisations provenant de plus de soixante-dix pays (Global Compact, 2008). Dans l'industrie

touristique, de tels référentiels de RSE peuvent prendre la forme de programmes de certification tels que le programme *Blue Flag* qui octroie un écolabel⁸ à des plages, des marinas et des bateaux de plaisance, le programme de *Certification for Sustainable Tourism*, géré et appliqué au Costa Rica, qui prend en compte les trois dimensions du DD et qui est adapté aux hôtels, aux fournisseurs et aux agences touristiques.

1.4.4 *Impacts de la RSE*

Les études traitant des impacts de la RSE sur la performance organisationnelle présentent des résultats équivoques qui pourraient être expliqués par plusieurs éléments. Soit, les différences entre les divers secteurs d'activités au niveau des indicateurs de performance utilisés, les types d'analyses de données, la faible taille des échantillons et, comme nous le mentionnions lors de sa définition, les diverses significations de la RSE amenant différentes mesures pour l'opérationnaliser (Allouche et Laroche, 2005). De même, il ne semble pas exister de consensus pour définir la performance organisationnelle (Lavigne et St-Pierre, 2002). D'où, la pertinence de considérer diverses approches théoriques et de distinguer différents aspects économique, financier et non-financier, social et environnemental de la performance.

D'abord, les approches théoriques de la mesure de la performance résident dans l'évaluation de l'atteinte des buts fixés reliés à la stratégie établie ou de la mesure relative à la capacité de l'organisation à obtenir et à conserver les ressources nécessaires à son existence (Haber et Reichel, 2005). Ensuite, selon Bouquin (1986,

⁸ « Un écolabel n'est pas une norme. La normalisation codifie les échanges entre un client et un fournisseur et elle repose sur un cahier des charges. L'écolabel également, mais il présente une condition supplémentaire, soit celle de tenir compte des exigences environnementales tout au long du cycle de vie du produit. L'écolabel est donc supérieur à la norme en terme d'exigences ». [Information saisie le 3 février 2009, de:
http://psteger.free.fr/solidarites_citoyennes/ecolabels_et_certification_iso.htm]

p. 10), la performance économique relève de l'observation directe des activités courantes, à l'aide d'indicateurs qui, par exemple, informent sur la qualité, les coûts, les délais, pour donner appui à la performance financière, qui se réalise grâce au chiffre d'affaires et à la part de marché, assurant un niveau de rentabilité souhaitée par les actionnaires, dans un but de pérennité de l'entreprise.

Pour mesurer la performance organisationnelle, différents indicateurs sont choisis et regroupés en catégories en fonction d'une part, de ces dimensions et d'autre part, des diverses parties prenantes (PP) qui les utiliseront. Par exemple, les dirigeants pourront s'intéresser davantage aux indicateurs de productivité et les créanciers s'attarderont aux indicateurs de solvabilité (Raymond et St-Pierre, 2007). Cette mention des différentes PP rappelle les dimensions de la performance organisationnelle (Bergeron, 2002) qui sont relatives à la valeur des ressources humaines, ainsi qu'à la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes. Nous y retrouvons les critères de satisfaction des consommateurs, des créanciers, des organismes régulateurs et de la communauté. Ces éléments doivent être intégrés à l'évaluation complexe de la performance organisationnelle pour en obtenir une perspective globale (Daft, 1995).

Effectivement, l'environnement économique turbulent actuel oblige, pour demeurer compétitif, d'aller au-delà des mesures financières traditionnelles de la performance (Kaplan et Norton, 2005). Ces derniers reflètent en effet l'état actuel de cet aspect de la performance et elles ne peuvent prédire la survie à long terme de l'entreprise (Haber et Reichel, 2005). Les mesures financières, dites « objectives », doivent ainsi être accompagnées de mesures en lien avec les opérations (Kaplan et Norton, 2005), auxquelles s'ajoutent des mesures environnementales sélectionnées en fonction de leurs effets sur les coûts (Lämsiluoto et Järvenpää, 2010), ainsi que des mesures subjectives liées aux perceptions des dirigeants et des consommateurs, et pour lesquelles la dimension temporelle des court et long termes importe (Kaplan et Norton, 2005). Parmi celles-ci nous retrouvons:

- la satisfaction de la clientèle à l'égard de la qualité du service et des prix (Haber et Reichel, 2005; Kaplan et Norton, 2005);
- les processus internes et les compétences organisationnelles spécifiques;
- les activités innovatrices qui permettent de créer une valeur ajoutée pour le client, de nouveaux produits ou des améliorations opérationnelles (Kaplan et Norton, 2005);
- la croissance perçue des parts de marché, les changements perçus dans les liquidités et la croissance des ventes (Haber et Reichel, 2005).

Par ailleurs, les impacts financiers positifs de la RSE identifiés par les auteurs sont les suivants:

- la diminution des coûts d'opération (Länsiluoto et Järvenpää, 2008);
- l'accroissement de la qualité et de la productivité (Länsiluoto et Järvenpää, 2008; Lapointe et Gendron, 2004);
- l'augmentation des ventes (Mohr et Webb, 2005; SMEKEY, 2004, dans Lapointe et Gendron, 2004);
- l'augmentation de la valeur des actions (Jacobs, Singhal et Subramanian, 2010; Länsiluoto et Järvenpää, 2008).

Les effets indirects, mesurés par des indicateurs non-financiers, augmenteraient les bénéfices économiques à long terme, tels que:

- la capacité de l'entreprise à anticiper les nouvelles réglementations;
- une presse favorable (Murray et Vogel, 1997);
- la capacité d'attirer, de motiver et de retenir de bons employés (Hoeffler et Keller, 2002; Murray et Vogel, 1997);

- une amélioration de l'image de l'entreprise (Hoeffler et Keller, 2002; Lämsiluoto et Järvenpää, 2008);
- une amélioration de la réputation de l'entreprise (Orlitzky, Schmidt et Rynes, 2003).

Cependant, ces derniers phénomènes ne pourraient être détectés dans l'immédiat et traduits par des effets positifs financiers à court terme de la RSE (Murray et Vogel, 1997). Deux raisons l'expliquent, soit le temps requis pour que les consommateurs prennent connaissance des pratiques de RSE adoptées par l'organisation et celui nécessaire pour gagner la confiance de la communauté (Mohr et Webb, 2005).

Enfin, deux situations affichent des impacts financiers négatifs relatifs à l'application de la RSE. Soit, lorsque l'investissement social représente un désavantage compétitif en comparaison d'autres organisations moins actives socialement. Et en situation d'opportunisme entrepreneurial ou managérial, lorsqu'un dirigeant, dont la performance est évaluée à court terme, craint de nuire à sa performance personnelle par l'implantation de programmes sociaux dans l'entreprise (Allouche et Laroche, 2005).

1.5 Traduction du concept de DD en tourisme et application de la RSE en hôtellerie

Pour les différents secteurs de l'industrie touristique, les principes du développement durable sont sous-jacents à l'établissement d'une grille d'application de la responsabilité sociale des entreprises. Ce premier cadre prescriptif est apparu dès 1991, grâce à une association entre *Tourism Concern* et *The World Wildlife Fund* (Blamey, 2001). Récemment, un partenariat entre le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), la *Rainforest Alliance* et l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) a permis l'élaboration et la reconnaissance universelle de « Critères

mondiaux du tourisme durable »⁹. Ces critères ont été diffusés à la fin de 2008, lors du Congrès mondial de la conservation de l'UICN (PNUE, 2009).

1.5.1 Critères mondiaux du tourisme durable

Les critères mondiaux du tourisme durable sont issus d'une évaluation, par des experts du domaine touristique, de plus de 4 500 critères provenant de soixante programmes de certification, déjà mis en application sur une base volontaire dans les organisations. Les critères retenus offrent un cadre commun pour l'adoption de pratiques de DD qui favorisent les communautés locales et la protection de l'environnement. En outre, ces critères s'appliquent à divers niveaux de décision. Soit, par les intervenants touristiques, pour les fins de développement de programmes favorisant un tourisme durable. Par les entreprises, pour les lignes directrices permettant de choisir un programme et d'en diffuser l'application. Au niveau des consommateurs, afin qu'ils puissent identifier les fournisseurs de services touristiques ayant adopté cette orientation et reconnaître les certifications véritablement écologiques, ainsi qu'au niveau des maisons d'enseignement, par l'offre d'un corpus de connaissances en ce domaine. Les critères sont regroupés sous quatre grands principes thématiques¹⁰ à respecter, soit :

- 1) démontrer une planification reliée aux dimensions économique, environnementale et sociale du développement durable;
- 2) maximiser les bénéfices sociaux et économiques pour les communautés locales;
- 3) mettre en valeur l'héritage culturel des populations d'accueil tout en minimisant les impacts négatifs;

⁹ On trouvera à l'Annexe C une traduction libre des critères mondiaux du tourisme établis par le GSTC (2008).

¹⁰ Traduction libre.

- 4) maximiser les bénéfices pour l'environnement et réduire les impacts nocifs des activités (Global Sustainable Tourism Criteria (GSTC, 2008).

En comparaison avec les critères de DD du tourisme définis en 1991, les critères mondiaux du tourisme mettent en exergue la nécessaire participation des parties prenantes au développement touristique. Par leurs lignes de conduite plus précises, ils aident les dirigeants à choisir une certification authentique en ce domaine et les consommateurs à reconnaître les pratiques durables des hôtels et des stations touristiques (Glueck¹¹, 2008). En outre, les critères mondiaux du tourisme durable reconnaissent la gestion de la qualité et l'évaluation de la satisfaction de la clientèle, comme des éléments de durabilité organisationnelle.

1.5.2 Diverses parties prenantes en tourisme

Dans le chapitre sur la problématique, nous avons abordé la notion de parties prenantes et souligné l'importance de les identifier, de reconnaître leurs préoccupations et leurs intérêts parfois divergents (Morin, Savoie et Beaudin, 1994; Ritchie, Hudson et Timur, 2002). Cela permet de prévenir les impacts négatifs qu'elles pourraient entraîner sur l'organisation et de favoriser plutôt leur coopération (Maignan et Ferrell, 2004) pour faire face aux différents enjeux transversaux et managériaux auxquels l'organisation est confrontée (Wolff, 2008).

Ainsi, dans le secteur touristique, les parties prenantes désignent les visiteurs/clients, les visités/populations locales, les intervenants économiques/employés-fournisseurs-actionnaires-agents de développement-agents de formation, les organisations non-gouvernementales (ONG) et les instances

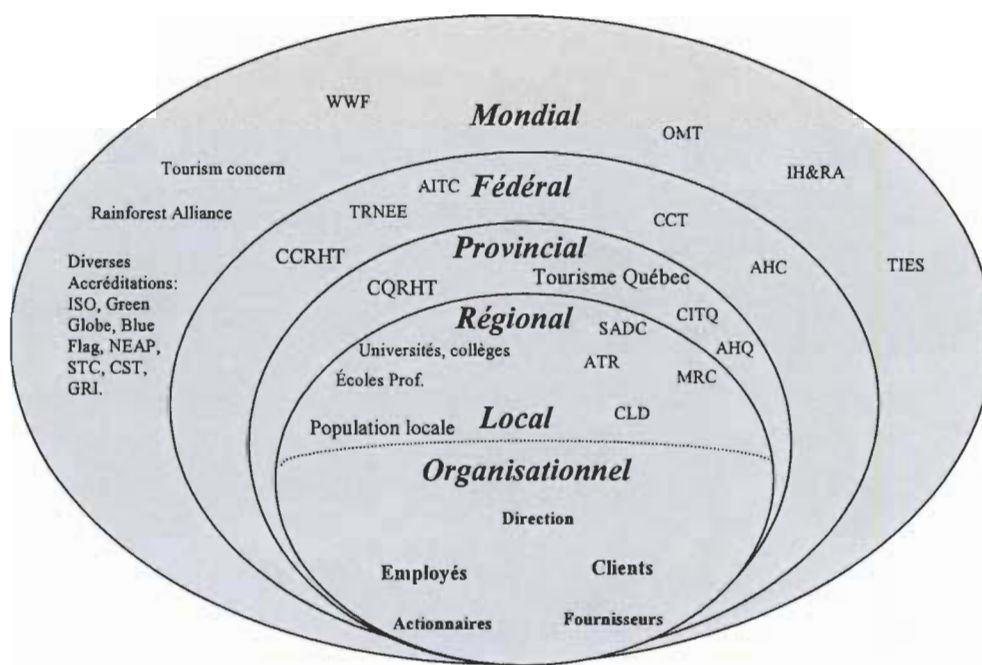
¹¹ Jeff Glueck est directeur marketing de Travelocity/Sabre, un membre du partenariat GSTC. Selon le site <http://svc.travelocity.com/about/main/0,,TCYCA:EN%7CABOUT,00.html>, cette organisation s'avère un holding qui offre aux consommateurs différentes offres de services touristiques, leur permettant de planifier leur voyage à l'aide du Web.

gouvernementales/nationales-régionales-locales (Milne et Ateljevic, 2001; ONU, 1999a).

Au Québec, tel qu'illustré par la Figure 3, les organisations touristiques subissent l'influence des parties prenantes des divers niveaux suivants:

- au niveau mondial, les ONG: *World Wildlife Fund (WWF)*, l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), l'*International Hotels and Restaurants Association (IH&RA)*, *The International Ecotourism Society (TIES)*;

Figure 3
Niveaux d'intervention des parties prenantes du système touristique québécois



Source: Inspiré et adapté de Milne et Alteljevic (2001, p. 83)

- au niveau fédéral, les associations sectorielles et sociétés d'état: l'Association de l'industrie touristique du Canada (AITC), la Table ronde nationale sur

l'économie et l'environnement (TRNEE), le Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT), la Commission canadienne du tourisme (CCT), l'Association des hôtels du Canada (AHC);

- au niveau provincial, le ministère et les associations sectorielles: Tourisme Québec (TQ), le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT), la Corporation de l'industrie touristique du Québec (CITQ), l'Association des hôteliers du Québec;
- au niveau régional, divers organismes: la Société d'aide au développement des collectivités, les Centres locaux de développement (CLD), les Associations touristiques régionales (ATR), les Municipalités régionales de comté (MRC), les maisons d'enseignement;
- au niveau local: les résidents qui accueillent l'organisation, ses employés, ses fournisseurs et sa clientèle.

Ces parties prenantes, retrouvées à divers niveaux dans le système touristique québécois, jouent des rôles respectifs liés aux intérêts qui les gouvernent et qui rendent complexes les interactions et leur contribution au DD du tourisme.

1.5.3 Certification hôtelière québécoise

Les programmes de certification hôtelière prennent leurs sources des voyageurs et des organisations environnementales, de l'industrie et des pays en développement qui craignent de perdre les revenus générés par le tourisme à cause de la détérioration des environnements naturels et sociaux (Honey et Rome, 2001). Ils offrent aux organisations l'opportunité d'une part, de diffuser les pratiques socialement responsables adoptées et d'autre part, d'anticiper les pressions contraignantes des parties prenantes (Bécheur et Bensebaa, 2004).

Tel que mentionné dans le chapitre sur la problématique, au Québec, trois programmes de certification hôtelière s'offrent aux dirigeants. Soit *Green Leaf*




administré par la Société *Audubon*, une organisation à but non lucratif valorisant l'éducation relative en environnement (Audubon International, 2007), le programme *ECOMmodation* géré par l'Association des hôtels du Canada (AHC, 2006) et le tout récent programme de reconnaissance d'une démarche de développement durable, RéserVert, offert par l'Association des Hôteliers du Québec (AHQ, 2007). Une synthèse de chacun des programmes cités est offerte au Tableau 2, qui en expose les modes d'attribution, les critères, les coûts, les logos permettant leur reconnaissance, l'offre d'une présence des hôtels certifiés sur le site de l'organisme certificateur et le nombre d'hôtels certifiés au Québec.

Ces programmes n'échappent pas à l'emphase mise sur la dimension environnementale du DD. Ils ont en commun les points suivants:

- un processus de certification débutant par un questionnaire auto-administré, sans audit externe pour statuer sur le portrait momentané de la situation;
- une démarche incrémentale qui permet d'augmenter l'intensité du nombre de pratiques de DD adoptées;
- des coûts associés à cette démarche;
- une attribution de logo permettant de communiquer la différenciation de l'offre parmi toutes les options ;
- une présence sur le site de l'organisme certificateur.

En ce qui a trait à leurs divergences, outre les frais d'adhésion, la Société Audubon était la seule au début à exiger des audits annuels. Cela semble paradoxal, puisque c'est grâce à l'indépendance des mécanismes d'audit externe que les organisations peuvent optimiser la fiabilité de l'information et gagner de la crédibilité auprès des parties prenantes lors de la diffusion d'information (Gendron, 2004), contribuant ainsi à récolter les bénéfices concurrentiels motivant l'adhésion à ces types de programme (Acquier et Gond, 2006; Lapointe, 2007).

Tableau 2
Caractéristiques des programmes de certification hôtelière québécoise

Organisme certificateur	Green Leaf	ECOmmodation	RéserVert
	Société Audubon	AHC	AHQ
Mode d'attribution	Questionnaire auto-administré et audit externe annuel.	Questionnaire auto-administré, avec audit externe biannuel depuis 2009.	Questionnaire auto-administré, avec audit externe biannuel depuis 2009.
Critères	Trois ans pour compléter le programme visant les économies d'énergie, la conservation de l'eau, une gestion intégrée des matières résiduelles et des matières dangereuses.	Le questionnaire comporte 140 questions pour évaluer neuf aspects opérationnels, dont huit sont relatifs à l'environnement.	16 des 24 objectifs ont trait à la dimension environnementale; 140 actions responsables visent la réduction des gaz à effets de serre, le réemploi, la communauté, l'éthique et le développement économique.
Coût	Variable en fonction du nombre de chambres et les frais de base sont inférieurs la deuxième année d'adhésion. Par exemple, un hôtel de 25 chambres : 1 ^{ère} année = \$800 + \$1/chambre additionnelle; 2 ^{ième} année : \$500, sans allocation supplémentaire par chambre.	Coût annuel par établissement = \$350. plus taxes.	1 ^{ère} année = \$150 pour l'adhésion, en plus des frais annuels de \$350.
Logo	 De 1 à 5 Feuilles vertes selon l'intensité de la démarche.	 De 1 à 5 Clés vertes en fonction du nombre de pratiques de DD adoptées.	 Trois branches de la plante indigène <i>Thuja Occidentalis</i> (appelée communément cèdre) sans mention d'intensité de démarche.
Occurrence sur le site de l'organisme certificateur	Répertoire d'hôtels canadiens difficilement accessible.	Répertoire des hôtels certifiés classés par provinces et territoires, offrant un lien direct vers le site hôtelier.	Répertoire des hôtels certifiés qui informe les consommateurs des initiatives adoptées par chacun de ces hôtels.
Nombre d'hôtels certifiés	Au Canada: 42 hôtels Au Québec: 7 hôtels (2008).	Au Canada: 1000 hôtels Au Québec: 90 hôtels (2008).	Au Québec: 27 hôtels (2009).

Cependant, depuis 2009, la CITQ responsable de la classification des hôtels du Québec s'est vue mandatée pour effectuer les audits biannuels pour les programmes de l'AHC et de l'AHQ. Par ailleurs, le programme RéserVert se démarque sous deux plans. Soit, par le support d'expertise disponible et la possibilité de formation continue offerte aux membres de l'AHQ, et par la facilité avec laquelle le consommateur peut rechercher un hôtel certifié sur le site de l'organisme certificateur.

Or, un nombre restreint d'hôteliers canadiens adhère aux différents programmes. Par exemple, 12 % des hôtels membres de l'Association des hôtels du Canada ont obtenu la certification du programme *ECOMmodation* en 2008 (AHC, 2008b), l'Association des hôteliers du Québec affichait à la fin de 2009 que 27 hôtels, soit 1 % des hôtels québécois, participaient au programme *RéserVert* (AHQ, 2009) et en 2008, la Société Audubon, dont la présence est surtout concentrée dans les provinces de l'Ontario et de l'Alberta, répertoriait 42 adhérents sur une possibilité de 8 356 propriétés hôtelières au Canada (AHC, 2008a).

En conclusion, ces certifications sectorielles peuvent servir de guide pour encadrer les démarches d'implantation de DD ou de RSE. Nonobstant le fait qu'elles soient multiples, une certification reconnue pourrait favoriser la crédibilité de la diffusion des pratiques de DD adoptées et des progrès réalisés, et ainsi, influencer la performance organisationnelle. En outre, si des indicateurs peuvent présenter des apports positifs de l'adoption d'une orientation responsable, les résultats le montrent, tels que discutés précédemment, la nécessité d'examiner les impacts de la RSE en hôtellerie sous une forme autre que financière, soit par des indicateurs non-financiers tels que la satisfaction de la clientèle, et ce, dans une ère de services où les organisations hôtelières doivent être à l'écoute de leur clientèle (marketing des services, orientation marché).

2 MARKETING DES SERVICES

Au début du 20^e siècle, le marketing était orienté vers la production. Les organisations concentraient leurs effectifs à la conception et à la distribution d'un produit de qualité (Tocquer et Zins, 1999). Mais, avec le développement du secteur des services depuis la fin des années '70 (Sollberger et Furrer, 2004), l'approche marketing a évolué vers une orientation marché (OM). C'est-à-dire un marketing qui privilégie les activités axées sur la relation avec le marché (Aijo, 1996), focalisées sur la clientèle et non centrée sur l'entreprise (Sollberger et Furrer, 2004).

2.1 Orientation marché

L'orientation marché est rendue indispensable dans une économie axée sur les services, afin de répondre aux besoins et aux attentes évolutives de la clientèle actuelle et émergente. Le secteur des services présente des caractéristiques particulières, incluant de multiples interrelations entre le personnel et la clientèle (Gray et Hooley, 2002; Kirca, Jayachandran et Bearden, 2005). Dans cette perspective, l'étude de la satisfaction est un moyen de communication et d'acquisition de connaissances sur la clientèle (Zeithaml et Bitner, 2003).

2.1.1 Définition de l'orientation marché

L'orientation marché peut se définir comme "*the organization-wide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of intelligence across departments and organization-wide responsiveness to it*" (Kohli et Jaworski, 1990, p.6). Cette approche s'inscrit dans le courant de changement relationnel du marketing appelé *relationship marketing* (Grönroos, 1994). Ce concept a évolué plus récemment vers *le customer relationship management* (CRM) qui vise à identifier les clients potentiels, à développer auprès

d'eux une image et une offre organisationnelle positive à long terme, afin de se démarquer de la concurrence (Pettigrew, Gauvin et Menvielle, 2007).

Deux courants majeurs de recherche existent sur l'orientation marché (OM) (Cano, Carrillat et Jaramillo, 2004; Kirca, Jayachandran et Bearden, 2005). Le premier met l'emphasis sur la culture¹² de l'entreprise, dont les valeurs et les normes engendrent les comportements nécessaires à la création de valeur d'un service (Narver et Slater, 1990). Le second courant étudie les comportements adoptés par l'entreprise qui sont cohérents avec cette orientation (Kohli et Jaworski, 1990).

Le premier courant porte sur l'identification des comportements adoptés qui représentent des manifestations de la culture organisationnelle. Ils portent sur trois plans principaux visant à:

- comprendre les besoins du client, afin d'augmenter les bénéfices ou abaisser les coûts d'un service recherché par le client;
- connaître les forces et les faiblesses, les capacités et les stratégies des compétiteurs présents et potentiels;
- coordonner les différentes fonctions de l'organisation, afin de créer la synergie nécessaire pour allouer les ressources de façon efficiente et efficace (Narver et Slater, 1990).

Le second courant identifie les activités organisationnelles qui permettent de:

- générer l'information sur les besoins et les préférences des clients, ainsi que sur les facteurs environnementaux;
- diffuser cette information dans tous les départements de l'organisation pour susciter une action concertée;

¹² La culture organisationnelle est définie comme « l'ensemble des valeurs et croyances partagées qui aident les individus à comprendre le fonctionnement organisationnel et qui leur procurent les normes de comportements dans l'entreprise » (Deshpande et Webster, 1989, p. 4).

- développer la capacité de l'organisation toute entière à répondre aux besoins actuels et anticipés des consommateurs (Kohli et Jaworski, 1990).

2.1.2 Conditions de l'orientation marché

Kohli et Jaworski (1990) ont identifié trois catégories d'antécédents organisationnels qui représentent des conditions préalables à l'OM, soit:

- le rôle capital de la direction: dans la promotion et la diffusion de l'orientation marché, ainsi que dans la tolérance face aux essais et erreurs à l'égard de nouveaux services ou d'initiatives visant à satisfaire la clientèle;
- la nature des dynamiques interdépartementales: des relations favorables entre les individus des divers départements de l'organisation visant à éviter les conflits entre les départements, qui inhibent la diffusion de l'information, la communication et la coordination des activités;
- les structures et les systèmes organisationnels: le niveau de formalisation peut favoriser les rencontres et les échanges d'information, alors qu'un niveau élevé de centralisation représente une barrière. Les systèmes de récompense doivent être en lien avec l'atteinte des objectifs de l'orientation marché, par exemple, la reconnaissance de l'augmentation de la satisfaction de la clientèle versus la reconnaissance du volume des ventes.

2.1.3 Impacts de l'orientation marché

Quant aux impacts de l'OM, une méta-analyse réalisée par Kirca *et al.* (2005) permet d'en relever les éléments positifs sur la performance organisationnelle, selon quatre types de bénéfices:

- financiers: profitabilité, augmentation du taux de retour sur investissements et du taux de rétention des clients, performance supérieure lors d'analyses coûts/bénéfices (Narver et Slater, 1990);
- capacité d'innovation: stimule davantage les nouvelles idées, ainsi que la performance de nouveaux produits et processus, attitude organisationnelle proactive développée (Hult et Ketchen, 2001);
- bénéfices liés aux consommateurs: l'amélioration de la qualité perçue d'un produit ou service (Brady et Cronin, 2001); l'augmentation de la satisfaction et de la fidélité de la clientèle (Slater et Narver, 1994);
- bénéfices sociaux et psychologiques pour les employés: fierté et engagement prononcé (Jaworski et Kohli, 1993).

Considérant les divers types de bénéfices qui découlent de l'orientation marché, soit une approche client qui s'inscrit dans la dimension économique du DD, il apparaît vraisemblable qu'une organisation hôtelière ayant adopté des pratiques de DD puisse les obtenir. Par exemple, ce type d'organisation peut, par le biais d'une étude de satisfaction de la clientèle, se mettre à l'écoute de ses clients qui recherchent de plus en plus de fournisseurs de services ayant adopté des pratiques de DD moins nocives pour l'environnement (Auger, Burke, Devinney et Louviere, 2003; Bergery, 2000; ONU, 1999a; SMT, 2007).

2.2 Satisfaction de la clientèle hôtelière

La satisfaction de la clientèle s'inscrit comme une stratégie visant à améliorer la qualité d'une offre de service qui peut contribuer à la viabilité économique de l'organisation, si l'on considère les liens unissant la satisfaction de la clientèle et les profits organisationnels (Anderson, 1998; Reichheld, 1996). Cette section présente donc le concept de satisfaction de la clientèle dans les services et son lien avec les

dimensions de la qualité en hôtellerie visant à répondre aux besoins des divers segments du marché hôtelier.

2.2.1 Définitions de la satisfaction du consommateur

Aucun consensus n'existe sur la définition de la satisfaction du consommateur (Giese, et Cote, 2000). Divers auteurs la définissent de différentes façons, tel que:

- un état conscient, lors d'une situation d'achat, d'avoir obtenu ou non, une récompense en échange du sacrifice monétaire effectué (Howard et Sheth, 1969, p. 145)¹³;
- l'évaluation faite d'une expérience qui s'est avérée aussi bonne qu'elle était supposée être (Hunt, 1977, p. 459-460)¹⁴;
- un jugement du consommateur basé sur des émotions et issu d'une comparaison entre le niveau de performance attendue et celui perçu (Westbrook et Oliver, 1987, p. 85);
- le résultat d'un rapport entre les attentes du consommateur et la perception de la performance d'un service (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1988);
- une évaluation cognitive (Bolton et Drew, 1991);
- un sentiment, l'évaluation par le client se faisant en termes de réponse à ses besoins et à ses attentes et induisant un sentiment de plénitude (Oliver, 1994);
- une réponse cognitive ou émotionnelle, rattachée à un élément central tel que les attentes, les perceptions de la qualité d'une prestation ou une expérience de consommation et le fait, qu'elle se manifeste à un temps donné (Giese et Cote, 2000).

¹³ Traduction libre.

¹⁴ Traduction libre.

De ces diverses définitions, nous retenons l'aspect évaluatif menant à la satisfaction. Cependant, tout comme nous l'avons vu pour la RSE, la diversité des définitions entraîne des difficultés d'opérationnalisation et fait place à des débats. Dont celui de la satisfaction comme étant un antécédent à la qualité perçue (Bitner, 1990; Bolton et Drew, 1991), alors que d'autres chercheurs adoptent une position inverse (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1988; Cronin et Taylor, 1992). À ce titre, des études récentes (Qin et Prybutok, 2008; Tortrakul Yomnak, 2007) ne montrent aucune relation significative entre les deux concepts, ce qui apparaît conforme à ce qu'avançaient Dabhokar (1995) et McAlexander, Kaldenberg et Koenig (1994). Ainsi, pour les fins de notre étude, nous retiendrons donc que la satisfaction représente « une réponse du client à la qualité du service qu'il a reçu » (Gilbert et Hrosnell, 1998).

2.2.2 Satisfaction du consommateur dans le secteur des services

Dans le secteur des services, la satisfaction du consommateur porterait sur deux niveaux, soit sur une transaction spécifique ou sur l'expérience globale. Les recherches focalisées sur le premier niveau fournissent les détails nécessaires pour étudier un aspect particulier de la satisfaction (Vanhamme, 2002). Tandis que l'aspect global de la satisfaction dans les services découle des caractéristiques du service (Horovitz, 1987), soit l'intangibilité, la simultanéité, l'hétérogénéité et la périssabilité.

Intangibilité. Le caractère immatériel du service rend le consommateur incapable d'évaluer le service avant de le consommer, ce qui l'incite à rechercher de l'information crédible auprès de son entourage (Pettigrew et Turgeon, 1996; Zeithaml et Bitner, 2003) et des signes tangibles de la qualité du service tels que l'apparence physique des lieux et des employés, un personnel avenant et compétent, des processus transactionnels efficaces et un prix approprié (Horovitz, 1987). L'organisation doit

ainsi comprendre les comportements de recherche d'information d'un futur client (Cai, Feng, Breiter, 2004) et ne promettre dans sa publicité que ce qu'elle peut réellement offrir (Zeithaml et Bitner, 2003). Elle active alors chez le client des perceptions positives, en gérant adéquatement les éléments tangibles du service (Martin, 1999).

Simultanéité. La simultanéité relève de la production du service au moment même de sa consommation (Zeithaml et Bitner, 2003). Il s'avère impossible pour le consommateur, lors de l'achat d'un service, d'évaluer ses avantages et ses inconvénients avant la consommation. Par opposition au produit, l'évaluation du service se fait selon la perception qu'a le consommateur de la prestation (Balfet, 2001). L'entreprise doit ainsi développer des savoir-faire et tendre vers la standardisation des procédés, visant à assurer la qualité du déroulement de la prestation de service (Zeithaml et Bitner, 2003).

Hétérogénéité. L'hétérogénéité du service provient du fait que des êtres humains uniques, le client et le fournisseur de service, entrent en contact lors de la transaction de service, ce qui implique qu'aucune relation ne puisse être identique, puisque les deux individus ne le sont pas et ne réagissent pas de la même façon (Zeithaml et Bitner, 2003). L'entreprise doit ainsi assurer une sélection adéquate du personnel, une formation à l'embauche, ainsi qu'une habilitation des employés, c'est-à-dire leur attribuer l'autorité, les responsabilités et les stimulants requis, afin qu'ils reconnaissent les besoins des clients et soient motivés intrinsèquement à y répondre (Kotler, Di Maulo, Armstrong, Cunningham et Warren, 1998).

Périssabilité. La périssabilité du service fait référence à l'impossibilité d'entreposer un service, ce qui signifie sa perte définitive si non consommé. Par exemple, une chambre non louée représente une perte pour l'hôtelier (Zeithaml et Bitner, 2003). L'implantation d'une orientation marché, qui vise à attirer et à fidéliser la

clientèle en livrant une valeur ajoutée aux services offerts (Cano *et al.*, 2004), peut ainsi contribuer à diminuer les effets de la périssabilité. Des stratégies peuvent être développées pour ajuster la prestation de service en fonction de la demande (Pettigrew *et al.*, 2007).

Considérant ces caractéristiques, il semble que la satisfaction dans les services prendrait sa source lors d'une évaluation de la qualité perçue des dimensions du service (Oliver, 1993). D'une part, grâce à une loi de composition, les éléments analysés par le consommateur sont agrégés pour créer un indice de satisfaction globale (Boss, 1999) et d'autre part, chacun des éléments est analysé pour tenter d'expliquer la variance de la satisfaction globale (Enz et Siguaw, 2000; Gundersen, Heide et Olsson, 1996). Enfin, quant à la durée de la satisfaction, elle serait courte, le temps la transformant en attitude qui prédispose ou non à une intention d'achat (Oliver, Rust et Varki, 1997).

2.2.3 Composantes et antécédents de la satisfaction du consommateur

Les concepts de satisfaction et de qualité perçue sont souvent confondus. C'est pourquoi nous voulons dans cette section, définir les composantes de la satisfaction, soit les attentes, les perceptions et les attitudes et montrer les liens qui les unissent à la qualité perçue du service en hôtellerie.

Attentes. Selon Parasuraman, Berry et Zeithaml (1994), les attentes sont des croyances que possèdent les consommateurs sur les standards qu'un fournisseur de service devrait respecter. Des études récentes suggèrent que les attentes demeurent à ce jour un construit encore vague, car elles sont définies comme des prédicteurs d'une performance future ou comme des désirs ou encore, comme des normes conséquentes à des expériences passées (Augustyn et Seakhoa-King, 2004). Les attentes sont ainsi associées à des standards de qualité attendue, étant forgées par l'acquisition de

connaissances et par les expériences de consommation antérieures (Woodruff, Cadotte et Jenkins, 1983; Zeithaml et Bitner, 2003).

Perception. La perception serait définie comme un « ensemble de mécanismes et de processus par lesquels l'organisme prend connaissance du monde et de son environnement sur la base des informations élaborées par ses sens » (Bloch, Chemana, Gallo, Leconte, Le Ny, Postel, Moscovici, Reuchlin et Vurpillot, 1991, p. 551). La perception étant « un rapport du sujet à l'objet » (Sillamy, 2003, p. 197), cela fait en sorte que chaque individu sélectionne les stimuli et les interprète de façon subjective en fonction de sa propre personnalité. En marketing, l'importance accordée à l'étude des perceptions réside dans l'externalité des stimuli qui doivent être perçus pour avoir un impact sur les consommateurs. Cet impact dépend en partie de l'action organisationnelle sur les aspects du stimulus lui-même, par opposition à l'attention accordée aux stimuli et à la capacité d'en traiter l'information, qui dépendent de nombreux facteurs propres à chaque individu (Williams, 2002).

Attitude envers un service. Les attitudes peuvent être définies comme des « prédispositions naturelles à réagir de façon favorable ou défavorable vis-à-vis d'un objet » (Evrard, Pras et Roux, 1994, p. 582, *dans* Balfet, 2001) ou encore comme des « prédispositions durables à se comporter de manière constante et apprise à l'égard d'une classe donnée d'objets » (English et English, 1968, *dans* Balfet, 2001). Contrairement à la satisfaction qui nécessite une expérience d'achat, l'attitude peut se développer sans cela (Vanhamme, 2002), par exemple, à l'aide d'informations et d'influences de personnes importantes pour le consommateur (Gnoth, 1997).

L'attitude est formée de trois composantes, soit affective, cognitive et conative (Fishbein et Ajzen, 2010). De sorte que les consommateurs portent une importance d'intensité variable sur de multiples attributs d'un service, dont l'agrégation résulte en attitude positive ou négative envers celui-ci et aide à prédire les comportements de consommation (Pettigrew, Zouiten et Menvielle, 2002).

L'importance accordée aux attributs du service apparaît pertinente, en vertu du caractère multidimensionnel de la qualité perçue d'un service d'hébergement touristique. On peut ainsi s'attendre à ce que la contribution de divers éléments reliés à la qualité perçue de la prestation du service influence la satisfaction globale (Boss, 1999; Llosa, 1997). Selon l'importance accordée à ces divers attributs par les consommateurs, il peut être crucial pour une organisation visant à demeurer compétitive, de les offrir à certains segments de clientèle, pour les retenir et/ou en attirer de nouveaux (Myers, 1999).

Depuis le modèle multi-attributs de l'attitude envers un service, deux dimensions doivent être prises en considération (Fishbein et Ajzen, 2010). D'abord, l'attitude générale envers un produit ou service n'est pas suffisante pour prédire le comportement. Il faut s'attarder à l'attitude spécifique d'un comportement à l'égard d'un attribut qui pourrait être, par exemple, le prix du service. L'autre élément réside dans la norme subjective relative à l'influence sociale sur le comportement individuel. En ce cas, il faut développer des stratégies de changement de ces normes (Lutz, 1991).

En contexte de DD du tourisme, le changement de ces normes laisse entrevoir un rôle éducatif au marketing qui peut se manifester par des variantes du marketing. Différentes formes de marketing visent à sensibiliser les consommateurs à adopter des comportements plus responsables, telles que:

- le marketing « éthique » dont l'argumentaire de vente ne doit pas être trompeur et qui n'induit « pas de comportements néfastes pour la santé des consommateurs » et évite le "*greenwashing*"¹⁵ (Dion et Wolff, 2008, p. 199);

¹⁵ Le *greenwashing* consiste à donner une image « éco » sans avoir véritablement adopté une orientation de DD.

- le marketing « vert » qui présente des arguments de vente ayant une valeur sociale et environnementale ajoutée qui informent sur les améliorations du cycle de vie du produit ou le respect des droits fondamentaux du travail;
- le marketing « social » qui vise à stimuler le changement de comportements des consommateurs, pour réduire les coûts sociaux et environnementaux de leur consommation;
- le marketing « solidaire » qui défend une cause sociale et promeut le versement d'une partie des profits à une ONG (Dion et Wolff, 2008).

Cependant, si dans le développement du tourisme durable, l'emphasis est mise sur le changement de comportements et l'adoption de pratiques de DD (Blackstock, White, McCrum, Scott et Hunter, 2008), il faut pouvoir déterminer si ces nouvelles stratégies sont prometteuses et efficaces. L'organisation doit donc vérifier les perceptions des consommateurs à cet effet (Dion et Wolff, 2008).

Qualité perçue d'un service. Reconnue pour servir de mesure à l'évaluation de la satisfaction, la qualité se définit selon deux grands courants. Le premier est dit objectif, parce qu'il est relié à une orientation production, où la qualité réfère à une description précise et mesurable des attributs d'un produit qui peuvent être comparés à des standards prédéterminés. Alors, la qualité devient un « niveau d'excellence que l'entreprise a choisi d'atteindre pour satisfaire sa clientèle cible » (Horovitz, 1987, p. 19). D'où la mise en œuvre de systèmes de qualité totale, de mesure de satisfaction et de gestion de la valeur pour le consommateur (Cronin, Brady et Hult, 2000). Grâce à certains d'outils d'évaluation, l'organisation peut ainsi exercer un contrôle sur les éléments de la prestation de service (Augustyn et Seakhwa-King, 2004; Snoj et Mumel, 2002).

Le second courant, dit subjectif, est orienté marché et représente un synonyme d'excellence qui se détermine lorsque le consommateur expérimente le service (Getty et Getty, 2003). Le « service de bonne qualité serait celui qui, dans une situation

donnée, satisfait le client » (Eíglíer et Langeard, 1987, p. 90), la qualité étant basée sur les caractéristiques perçues du service (Oliver 1993) et liée à ce que recherche le consommateur (Fernandez et Bedia, 2004). D'où l'importance d'acquérir des connaissances sur les consommateurs qui permettront d'amalgamer les dimensions du service, afin que ceux-ci perçoivent la valeur recherchée à la source de leur satisfaction (Cronin *et al*, 2000). C'est ainsi que différentes écoles de recherche se sont intéressées aux dimensions de la qualité d'un service. Celles-ci sont résumées au Tableau 3, en y ajoutant les retombées de leurs résultats pour les entreprises et organisations de services.

Tableau 3
Dimensions de la qualité dans les services entrevues par différentes écoles

Écoles ou institutions	Dimensions de la qualité	Retombées pour l'organisation
École nordique (Grönroos, 1994)	Deux dimensions: 1) Technique (<i>what</i>): ce que reçoit le consommateur 2) Fonctionnelle (<i>how</i>): comment il le reçoit	Processus interactifs importants entre consommateurs et l'organisation; Collaboration interdépartementale sous-jacente pour « prendre soin » des consommateurs.
École française (Eiglier et Langeard, 1987).	Trois dimensions: 1) Output: résultante de la servuction (contraction de service et production) et dont la qualité est relative en fonction des attentes du client 2) Éléments de la servuction: la qualité de chacun contribue à la satisfaction globale 3) Processus qui représente l'ensemble des interactions nécessaires à la fabrication du service	Approche systémique pour interrelier toutes les composantes du service.
École américaine (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1994)	Concept multidimensionnel: 1) Fiabilité: habileté à rendre le service promis de façon précise et constante 2) Réceptivité: empressement des employés pour venir en aide aux clients 3) Assurance: atteste de la compétence des employés, de leur courtoisie, de leur habileté à inspirer la confiance 4) Empathie: attention compréhensive et individuelle portée à chaque client 5) Éléments tangibles: éléments physiques du service	Approche holistique de gestion favorisant la coopération entre les divers départements de l'organisation pour viser une offre de prestation qualitative, par une réduction de la variabilité de la qualité des services (Van Der Zwan et Bhamra, 2003).
Organisation mondiale du tourisme (OMT) (2003b)	Concept multidimensionnel: 1) Sécurité: assurer l'intégrité des consommateurs 2) Hygiène: propreté quel que soit le niveau de classification 3) Accessibilité: accès physique, linguistique et culturel 4) Transparence: description claire et diffusion du produit 5) Authenticité: déterminée par la culture, permet par ex., la reconstruction historique mais il faut en informer les consommateurs 6) Harmonie entre l'humain et la nature	Plusieurs actions en chaîne et effort continu d'amélioration nécessaires pour offrir une prestation de qualité respectant les trois dimensions du développement durable; formation de réseaux pour construire une offre d'expérience de qualité; satisfaction associée au rapport subjectif de chaque client entre leurs attentes et leurs perceptions qui orientent l'action et incitent à la segmentation.
Expérience (Langlois, 2005)	1) Fiabilité: idem que l'école américaine, ajout de la sécurité des individus, du risque financier si service déficient à remplacer 2) Accessibilité: idem OMT 3) Animation: thématization, divertissement, souvenir 4) Confort physique: 5 sens et ergonomie 5) Environnement relationnel personnalisé, empathique et programme de fidélisation	Processus transversaux de livraison du service commandent une collaboration interdépartementale.

2.2.4 Dimensions de la qualité en hôtellerie

L'identification des dimensions de la qualité en hôtellerie a été réalisée par différentes auteurs (Dolnicar et Otter, 2003; Enz et Siguaw, 2000; Getty et Getty, 2003; Gundersen, Heide et Olsson, 1996; Schall, 2003). Getty et Getty (2003) quant à eux ont tenté d'adapter les résultats des travaux de Parasuraman *et al.* (1988, 1990, 1994) au secteur hôtelier. Ils ont identifié de façon significative les cinq dimensions suivantes:

- les éléments tangibles, qui relèvent de l'apparence physique et fonctionnelle des lieux;
- la fiabilité, qui porte sur l'adéquation entre la promesse et l'offre de service que peut constater le client dès son arrivée à l'égard de la réservation, des services de l'accueil, de la disponibilité de la chambre à son arrivée et du bon fonctionnement des équipements;
- l'empressement des employés envers les clients, qui relève de leur promptitude à répondre aux clients, à transmettre l'information lors de l'arrivée du client, à la résolution rapide de problèmes;
- la confiance, qui porte sur divers plans: les compétences et la courtoisie du personnel aux services de l'accueil, des chambres et de la restauration; le sentiment de sécurité éprouvée par la clientèle; les facilités d'accès, soit avant l'achat lors de la recherche d'information ou celles reliées à la signalisation menant à l'hôtel;
- la communication sous différentes formes: celle qui a trait aux échanges lors des transactions avec les clients et qui, par exemple, peut porter sur la transparence des frais exigés; l'attention accordée aux clients à l'accueil et tout au long de son séjour; la réponse aux besoins particuliers des clients qui auront été mentionnés lors de la réservation (Getty et Getty, 2003).

De ces dimensions de la qualité en hôtellerie, nous relevons au moins quatre liens avec le concept de développement durable. Premièrement, l'identification de ces dimensions s'inscrit dans les pratiques de DD, sous l'aspect économique, afin de contribuer à la qualité de l'offre de service. Deuxièmement, la dimension relative aux éléments tangibles recèle l'espace pour évaluer la satisfaction de la clientèle à l'égard des pratiques de DD, par exemple, celles liées à la rationalisation de la consommation de l'énergie et de l'eau, et à la valorisation des produits régionaux au menu de la salle à manger et à la boutique de l'hôtel. Troisièmement, l'application des dimensions relatives à l'empressement des employés et aux compétences du personnel requiert une formation des employés à l'embauche et de façon continue, soit des pratiques de DD qui relèvent de la dimension sociale (AITC, 2003 ; ONU, 1999a; OMT, 2003a; Williams et Budke, 1999; WTO, 2004). Ces pratiques de gestion des ressources humaines prennent une importance particulière en hôtellerie, en raison de la caractéristique relationnelle qui est inhérente aux services (Zeithaml et Bitner, 2003). Quatrièmement, la dimension communicationnelle prend, dans une perspective de DD, un aspect additionnel de sensibilisation du consommateur (Clarke, 2004; Reynaud, 2006). Non seulement pour diffuser stratégiquement l'adoption de l'orientation de DD (Auger *et al.*, 2003; Maignan et Ferrell, 2004), mais également pour adapter les messages marketing « responsables » en fonction de la variabilité de conscientisation des consommateurs (Glorieux-Boutonnat, 2004; Reynaud, 2006).

En plus de ces quatre dimensions, différentes études rapportent des composantes principales contribuant à la satisfaction de la clientèle, telles que:

- les composantes de la satisfaction du consommateur liés à la chambre, à la restauration et aux employés, tant au niveau relationnel, qu'au niveau des compétences techniques de ces derniers (Schall, 2003);
- les éléments intangibles liés au service de l'accueil (Dolnicar et Otter, 2003; Enz et Siguaw, 2000; Gundersen, Heide et Olsso, 1996);

- les éléments tangibles reliés à l'entretien de l'hôtel (Gundersen, Heide et Olsso, 1996).

Cependant, dans l'évaluation des éléments menant à la satisfaction en hôtellerie, aucune de ces études ne mentionne la dimension environnementale et sociale du DD. C'est ce que nous projetons de réaliser en ajoutant aux dimensions identifiées précédemment, des variables reliées aux préoccupations environnementales et sociales des consommateurs rapportées par différents auteurs (AHC, 2005a; Auger *et al.*, 2003; Mohr et Webb, 2005; SMT, 2007; TIA, 2002). Mais comment peut-on définir les consommateurs qui présentent ces types de préoccupations sociétales? Pour répondre à cette question, il faut étudier le comportement du consommateur touriste et ses manifestations d'intérêt à l'égard du développement durable (Middleton et Hawkins, 1998).

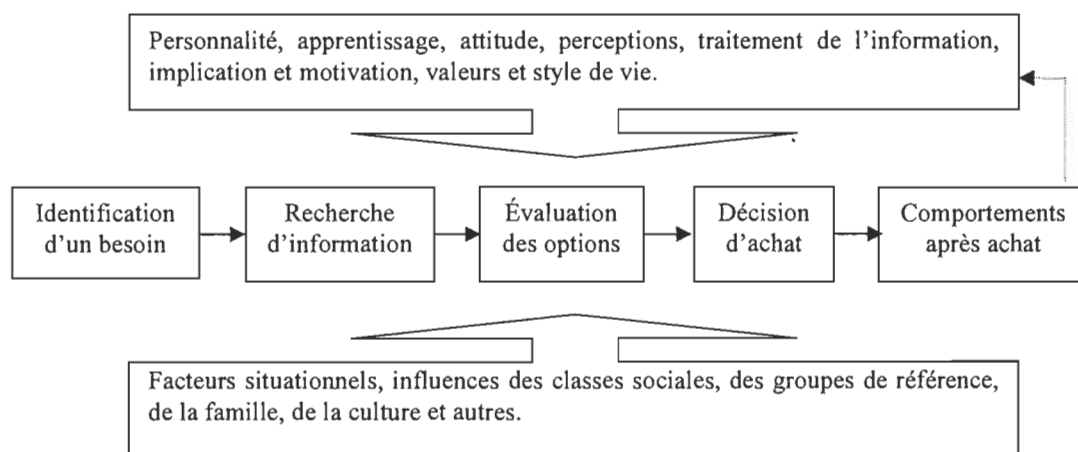
2.3 Comportement du consommateur touriste

C'est dans un objectif d'efficacité que les dirigeants accordent de l'intérêt au comportement du consommateur. Plusieurs composantes influencent cette notion qui peut être définie comme « l'ensemble des activités mentales, émotionnelles et physiques dans lesquelles les individus s'engagent pour choisir, acheter et utiliser un bien ou un service, afin de satisfaire leurs besoins et leurs désirs » (Zouiten, 2002, p. 10).

2.3.1 *Processus décisionnel du consommateur touriste*

Divers éléments influencent le processus décisionnel du consommateur; d'abord, des facteurs individuels, soit l'attitude, les perceptions, les valeurs, le style de vie, la personnalité du consommateur, ses motivations et le degré d'implication de la décision. Ensuite, des facteurs externes tels que l'environnement économique, culturel et social moduleront le processus de décision du consommateur (Pettigrew, 2002), dont la Figure 4 présente les différentes étapes.

Figure 4
Processus de décision du consommateur



Source: Adapté de Pettigrew, Gauvin et Menvielle (2003, p. 155) et de Pettigrew, Zouiten et Menvielle (2002, p. 28).

Lorsque le consommateur a identifié le besoin à combler, il met en branle plusieurs mécanismes, tels que le rappel des expériences antérieures (Murray et Häubl, 2007) et la quête d'information sur le rapport qualité-prix des différentes options (Pettigrew *et al.*, 2002). En tourisme, plusieurs sources d'information sont disponibles, telles que les agents de voyage, les divers Guides de voyage (Michelin, etc.), les brochures et les sites Web des destinations touristiques, les quotidiens, les périodiques, les émissions et publicités télévisées, le bouche-à-oreille effectué par les parents et amis (Miller, 2003), les sites Web des organismes de développement touristique comme ceux de Tourisme Québec, des ATR, des associations sectorielles et des organismes municipaux de développement économique.

D'autre part, les technologies de l'information et des communications permettent aux consommateurs touristes de comparer plus facilement les rapports qualité/prix des différentes offres mondiales de services touristiques. Ils sont donc plus informés au moment de prendre une décision (Augustyn et Seakhwa-King, 2004; Koch et Cebula, 2002; Kotler et Cunningham, 2004; Middleton et Hawkins, 1998;

Rasulo, 2004; Rowley, 2004; Ward et Lee, 2000; Xia et Monroe, 2004). Certains consommateurs devenus plus autonomes et plus individualistes, jouent un rôle actif dans la recherche de caractéristiques de produits touristiques (King, 2002) et deviennent artisans de l'organisation de leur voyage (Cuvelier, 2000).

L'évaluation des options trouvées est guidée par le système de valeurs¹⁶ du consommateur qui détermine les attributs d'un produit qui pourront combler le besoin ressenti, par la situation particulière de l'individu (Duhaime, Kindra, Larcohe et Muller, 1996) et par son style de vie, dont les services consommés en seront le reflet (Sallenave et d'Astous, 2000). À ce titre, l'ensemble des différentes préférences touristiques s'expliquent par l'interaction des motivations fondamentales, des situations particulières et des valeurs propres à chaque individu (Gnoth, 1997).

Suite à la prise de décision, les comportements post-achat seront tributaires du niveau de satisfaction ressentie au cours de l'expérience de consommation. S'il est élevé, cela peut entraîner le ré-achat et les recommandations positives à l'entourage (Reichheld, 1996; Rowley, 2003; Zeithaml, 2000), sinon cela peut susciter des critiques négatives de la part du consommateur envers l'organisation et l'inciter à essayer d'autres alternatives et devenir ainsi le client d'un concurrent (Ray, 2001).

Enfin, le modèle du processus de décision du consommateur n'est pas linéaire. La boucle de rétroaction qui relie les comportements post-achats aux facteurs individuels du consommateur représente la révision des attitudes et des niveaux d'attentes du consommateur suite à l'expérience cognitive de la consommation du service, expérience qui lui sera utile lors de ses évaluations ultérieures (Oh, 1997).

¹⁶ Les valeurs étant considérées comme des règles choisies qui permettent à l'individu, soit de s'adapter à une situation donnée ou d'adapter l'environnement pour combler ses besoins (Gnoth, 1997).

2.3.2 *Besoins et motivations touristiques*

Pour tenter de comprendre les besoins et les motivations touristiques, certains chercheurs ont considéré la question sous un angle différent de celui de la pyramide hiérarchisée des besoins de Maslow (1970). Cet auteur proposait en effet cinq niveaux de besoins, allant dans un ordre prioritaire des besoins physiologiques, aux besoins d'accomplissement ou d'actualisation de soi qui poussent l'individu à voyager, à acquérir de nouvelles connaissances, à développer ses talents, etc. (Duhaime *et al.*, 1996). En contrepartie, Cohen (1979) a établi une typologie des expériences touristiques en cinq modes qui varient en fonction des raisons du voyage. Il les établit sur un continuum, dont l'une des extrémités est la poursuite du plaisir, souvent sans égard aux normes sociales et l'autre, la quête de sens, qui relève du pèlerinage traditionnel religieux et se transforme, dans les sociétés post-modernes, en intérêt pour la nature, la culture et la vie sociale des autres.

Selon Dann (1981), les motivations et le but général ou spécifique de voyage employés indifféremment représentent le facteur *push*, c'est-à-dire la pulsion interne individuelle qui pousse le futur touriste à combler un besoin, tel que le besoin d'évasion, d'accomplissement, de perfection de connaissances, de recherche de ses racines et d'imitation de ses pairs. Tandis que le facteur *pull* serait associé aux activités spécifiques d'une destination qui combler le besoin ressenti. Quant à Gnoth (1997), il a dissocié clairement la raison fondamentale (*motive*: motif) du comportement d'un touriste, de la motivation touristique, c'est-à-dire que le motif s'avère le moteur qui stimule l'individu à combler un besoin ressenti et pour lequel il existe divers types de contentement, alors que la motivation observable représente les diverses expressions utilisées par les individus.

En conclusion sur cette application de la notion du comportement du consommateur au domaine touristique, il appert que la connaissance de l'évolution des standards recherchés par le consommateur et des facteurs qui lui sont inhérents

s'avèrent de l'information indispensable à la prise de décisions des organisations de services qui visent la satisfaction de besoins spécifiques de leur clientèle. Les mécanismes mis en place pour acquérir l'information sur les clients, l'assurance de sa transmission au sein des divers départements de l'organisation et l'intégration des efforts organisationnels dans la réponse aux clients bénéfiques s'inscrivent dans une « orientation marché » (Houston, 1986). Ces mécanismes relèvent aussi de la segmentation du marché touristique pour développer une offre qui réponde aux différents types de touristes et aux diverses motivations de voyage.

2.4 Segmentation du marché

La segmentation consiste à regrouper des consommateurs potentiels qui ont des besoins communs et une façon similaire de répondre aux efforts de marketing (Pettigrew *et al.*, 2007). En termes d'apport à l'organisation, la segmentation peut permettre de viser des segments de marché présentant un nombre assez important de clients pour qu'ils soient profitables à long terme (Zeithaml et Bitner, 2003), d'anticiper l'évolution de la demande et de reconnaître les opportunités d'affaires potentielles (Tauran-Jamelin, 2002).

La segmentation peut s'effectuer en fonction de différentes catégories de variables telles que les variables sociodémographiques, géographiques, psychographiques, les besoins, les attentes, les situations et les utilisations, le volume et la rentabilité, les variables particulières à un marché, ou encore selon une combinaison des variables (Desormeaux, 2006).

2.4.1 Segmentation du marché touristique

La segmentation spécifique au secteur touristique reconnaît que « les touristes présentent divers besoins et désirs et que les multiples produits touristiques attirent

différents groupes de touristes » (Chesworth, 1999, p. 41). Elle est traditionnellement effectuée selon le but du voyage (affaires ou agrément) et selon les caractéristiques sociodémographiques (Stafford, 1999) telles que l'âge, le sexe, le statut civil, la taille de la famille, le statut d'emploi, le revenu annuel, le niveau de scolarité et l'origine. La segmentation touristique peut également s'opérer en fonction de la personnalité du vacancier, de son style de vie, des attitudes envers les différents attributs du produit touristique tels que la beauté des paysages, la possibilité de pratiquer certaines activités spécifiques, la recherche de sites intéressants à proximité, l'opportunité de se reposer et le coût des vacances (Tocquer et Zins, 1999; Watkins, 2003).

Pour ce qui est plus spécifique au secteur hôtelier, des auteurs (AHC, 2005b; Chan et Wong, 2006; Lewis, 1985; McCleary et Weaver, 1991, 1994; Veille de tourisme, 2005; Watkins, 2003; Weaver et Heung, 1993) ont identifié des critères de sélection d'un hôtel qui peuvent varier en fonction de différents segments. Nous les présentons au Tableau 4.

Tableau 4
Critères de sélection d'un hôtel en fonction de divers segments

Segments	Attributs recherchés
Touristes d'agrément	<ul style="list-style-type: none"> • Prix peu élevé • Excellent emplacement • Restauration attenante à l'hôtel; piscine • Offre d'un programme de fidélité • Internet haute vitesse (Watkins, 2003) • Tranquillité • Qualité du service (Lewis, 1985)
Touristes d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> • Hôtel situé le plus près possible du travail (Chan et Wong, 2006; Veille de tourisme, 2005; Watkins, 2003) • Internet haute vitesse • Présence d'un centre d'affaires (AHC, 2005b) • Qualité du service (Lewis, 1985; Chan et Wong, 2006) • Sécurité; • Image (Lewis, 1985) • Réputation de l'hôtel (Weaver et Heung, 1993)
	Sous-segment: femmes d'affaires
	<ul style="list-style-type: none"> • Sécurité; • Services personnalisés; • Bas prix (McCleary et Weaver, 1991). • Propreté et service de la gouvernante (Lewis, 1985).
	Sous-segment: hommes d'affaires
	<ul style="list-style-type: none"> • Présence d'un centre d'affaires • Équipement électronique à la chambre (McCleary et Weaver, 1994)

2.4.2 *Segmentation des consommateurs préoccupés par la RSE*

Les consommateurs préoccupés par la responsabilité sociale des entreprises (RSE) se décrivent de la façon suivante:

Évitent les produits ayant des impacts négatifs sur la santé humaine ou celle de l'environnement, dont l'utilisation sous-entend une production de ressources naturelles à grand volume et une augmentation de déchets inutiles, qui pourrait même entraîner une cruauté animale, l'utilisation de matériaux mettant en danger les espèces ou encore, dont les effets peuvent se répercuter sur les pays avoisinants. (Bergin-Seers et Mair, 2009, p. 110)¹⁷.

Cependant, lorsque nous voulons caractériser ce type de consommateurs pour former des segments de touristes préoccupés par la RSE, les critères utilisés habituellement pour la segmentation ne semblent pas utiles (Dolnicar *et al.*, 2008; Ottman, 1997; Straughan et Roberts, 1999). Comme nous pouvons le constater au Tableau 5, les résultats des études de segmentation touristique sur la base des variables sociodémographiques sont équivoques.

Pour pallier cette lacune, des auteurs se sont servis de divers critères de segmentation, tels que des variables psychographiques, soit l'allégeance politique, le niveau d'altruisme, les préoccupations environnementales et la perception qu'a le consommateur de l'efficacité de son action (Straughan et Roberts 1999). Des typologies ont aussi été établies à l'aide de comportements domestiques responsables, tels que des pratiques de réduction de consommation de ressources naturelles, de gestion des matières résiduelles et d'achats de produits et services réalisés en fonction

¹⁷ Traduction libre.

Tableau 5
Résultats équivoques d'études sur les consommateurs préoccupés par la RSE

Type de consommateurs	Auteurs
Jeunes ayant grandi lors de la diffusion de la problématique environnementale	Straughan et Roberts (1999);
Jeunes hommes, non politisés, niveau de scolarité inférieur	Levin (1990);
Niveau de scolarité supérieur	Dolnicar <i>et al.</i> (2008);
Femmes plus âgées	Roberts (1996); Sandahl et Robertson (1989);
Femmes de tous les âges	Roper (1990);
Niveau de revenu supérieur	Dolnicar <i>et al.</i> (2008); Straughan et Roberts (1999);
Pas de différence entre les sexes, mais observe qu'il y a un lien positif entre les répondants plus âgés et leur revenu; Cols blancs et retraités Préfèrent la marche et la randonnée	Dolnicar (2004);
Pas de résultat statistique significatif permettant de distinguer les consommateurs verts ou non, à l'aide des caractéristiques démographiques.	Bergin-Seers et Mair (2009).

de leurs attributs moins nuisibles pour les environnements naturels et sociaux (Webb et Mohr, 1998; Mohr et Webb, 2005). On a par ailleurs pris en compte les divers critères reliés aux achats (Reynaud, 2006) ou encore, l'unique attribut du label obtenu pour un produit non dommageable pour l'environnement ou qualifié de biodégradable (Ottman, 1997).

À cet effet, il semble que les éléments déclencheurs de comportements environnementaux socialement responsables pourraient être liés à quatre dimensions du "*locus of control*" environnemental¹⁸, soit un certain altruisme envers la biosphère, un scepticisme à l'égard des actions environnementales des organisations ainsi que des motivations économiques et des attitudes positives envers le recyclage (Cleveland, Kalamas et Laroche, 2005). Selon une méta-analyse, la connaissance d'un problème environnemental apparaît un facteur important, mais un déterminant

¹⁸ Le *locus of control* environnemental relève du degré auquel les gens croient que leurs actions contribueront à diminuer les problèmes environnementaux (Cleveland, Kalamas et Laroche, 2005).

indirect de l'intention d'achat, qui elle serait activée par un mélange d'intérêt personnel et de motifs moraux pro-sociaux (Bamberg et Möser, 2006). De sorte que les consommateurs « responsables » seraient vus comme ayant divers niveaux d'intensité de responsabilité lors de leur processus d'achat. Pour décrire ce phénomène, les auteurs emploient l'expression "*shades of Green*" (Cleveland *et al.*, 2005; McDonald, Oates, Alevizou, Young et Hwang, 2006) qui illustre bien ces fluctuations.

Dans le secteur touristique, des chercheurs (Blamey et Braithwaite, 1997; Palaccio et McCool, 1997; Ryan et Huyton, 2000) ont tenté d'identifier des segments de touristes préoccupés par les causes environnementales et sociales, bien que leurs résultats aient peu contribué à une meilleure compréhension du marché et au développement de nouveaux services touristiques (Dolnicar, 2004).

Miller (2003) pour sa part a effectué une segmentation touristique en fonction des fluctuations de la conscience environnementale et de l'éveil à la responsabilité sociale des touristes, fluctuations démontrées par des comportements plus ou moins responsables. Tels que, réduire la consommation d'énergie et d'eau, recycler l'aluminium, choisir des produits et services non dommageables pour l'environnement, utiliser les transports en commun, donner à la fondation d'une école locale, acheter des produits fabriqués à base de fibres recyclées par des producteurs locaux et par des compagnies qui visent à améliorer les conditions de travail de leurs employés ou qui bannissent la discrimination au sein de leur organisation (Mohr et Webb, 2005). Cette segmentation fut réalisée à l'aide 411 entrevues de consommateurs à partir de leur niveau d'activisme et de la recherche d'information antérieure aux achats. Les interviewés furent segmentés en fonction de trois niveaux de conscience environnementale. Le premier groupe démontre un empressement à rechercher l'information des produits touristiques « verts » et à les utiliser. Le second groupe voit les semaines de vacances comme des semaines de relâche pour la conscience environnementale et sociale; c'est la recherche du luxe et de l'hédonisme.

Le troisième groupe de consommateurs démontre très peu de conscience ou d'action pour promouvoir le développement durable, que ce soit dans leur routine quotidienne ou dans un établissement de villégiature (Miller, 2003, p. 36).

Fairweather, Maslin et Simmons (2005) ont utilisé les valeurs environnementales des touristes, pour vérifier s'il existe une relation entre celles-ci et la réponse aux produits touristiques éco-certifiés. Deux cent quatre vingt quinze entrevues réalisées sur quatre sites touristiques d'une importante destination de Nouvelle-Zélande ont permis de former un segment composé de 61 % des répondants qui présentent des valeurs biocentriques. Conscients de la dimension environnementale du DD lorsqu'ils voyagent, ce type de touristes serait enclin à choisir un établissement d'hébergement éco-certifié.

Par ailleurs, suite à une recension des écrits, Dolnicar *et al.* (2008) soutiennent que les résultats encore équivoques relatifs aux variables âge et sexe, ainsi que le manque de données sur les attitudes pro-environnementales ne permettent pas encore de cibler davantage les touristes responsables. Des recherches précédentes, les auteurs concluent que ce que nous savons réellement de ce type de touristes, c'est qu'ils présentent des niveaux de scolarité et de revenus plus élevés et, qu'ils recherchent des expériences d'apprentissage lors d'évasion touristique. Alors que Bergin-Seers et Mair (2009) ont, en Australie, déterminé deux groupes de touristes « verts », soit les actifs et les moins actifs, en fonction de leurs comportements environnementaux quotidiens, de l'information recherchée avant leurs achats et de leurs intentions d'achats.

François-Lecompte et Prim-Allaz (2009) quant à eux identifient cinq profils de touristes français. Les auteurs ont réalisé cette segmentation en fonction de l'intensité d'adoption de comportements responsables des participants et de leurs habitudes de voyage. Leurs résultats montrent « qu'*a priori*, un touriste durable est un consommateur responsable et, qu'*a contrario*, un touriste non durable n'est pas non

plus un consommateur responsable » (p. 322). Deux des profils identifiés, qui représentent 45 % de l'échantillon, adoptent des comportements responsables en voyage.

Enfin, les résultats des études précédentes suggèrent de poursuivre l'acquisition de connaissances sur les préoccupations environnementales et sociales de la clientèle, d'évaluer leurs réactions à l'égard des communications organisationnelles, ainsi que sur leur niveau de satisfaction envers les pratiques adoptées. Ces actions représentent les "*Drivers of Sustainability*" identifiés par Epstein (2004), dont l'intérêt d'une part est de réaliser une segmentation pour cibler les consommateurs, les attirer et élaborer des plans de communication qui les informent des changements de comportements souhaitables (Dolnicar *et al.*, 2008) et d'autre part, d'améliorer la performance organisationnelle grâce à l'implantation d'une orientation de DD (Epstein, 2004).

3. IMPLANTATION ET ÉVALUATION D'UNE ORIENTATION DE DD EN HÔTELLERIE

Revenant au cadre théorique de notre étude (Figure 2), il s'agit maintenant de décrire l'implantation d'une orientation de développement durable en hôtellerie et la mesure de ses apports. Une démarche de ce type est de l'ordre du changement stratégique, qui se définit par une révision des valeurs, des systèmes et des processus organisationnels (Hafsi et Fabi, 1997), tout comme l'exige une orientation de DD (Gladwin *et al.*, 1995; Stead et Stead, 1994).

3.1 Contexte global de l'implantation d'une orientation de DD en hôtellerie

Les organisations évoluent dans un contexte global environnemental marqué par divers degrés d'hostilité (Hafsi et Fabi, 1997). Or, les organisations hôtelières qui

implantent une orientation de DD présentent un contexte global caractérisé par une croissance constante du tourisme déjà discutée et dont les turbulences sont liées à la mondialisation, aux technologies de l'information et des communications, ainsi qu'à des facteurs exogènes.

D'abord, la mondialisation et le développement des technologies de l'information et des communications ont favorisé la croissance du tourisme, ce qui a eu pour conséquence la multiplication des concurrents dans cette industrie et une réorientation de la compétition. Celle-ci ne s'exerce plus entre les destinations des régions voisines, mais au niveau international (Go, 1998). Aussi, en réaction à la mondialisation, les grands groupes hôteliers, visant à offrir à leurs clientèles des services au niveau planétaire, ont adopté des stratégies de fusions et d'acquisitions d'hôtels. Les dirigeants des établissements intégrés à un groupe hôtelier subissent ainsi une pression accrue des actionnaires qui exigent des rendements à court terme (Larivière et Jussaume, 2004).

Une autre conséquence provient du fait, que les consommateurs, plus informés et plus expérimentés, peuvent facilement comparer, grâce à Internet, les rapports qualité/prix des différentes offres mondiales de services touristiques (Augustyn et Seakhoa-King, 2004; Koch et Cebula, 2002). En outre, le Web 2.0 permet aux consommateurs via les réseaux sociaux, avant de sélectionner un hôtel, de consulter les contenus générés par des utilisateurs et de modifier leur choix selon les commentaires lus (McCarthy, Stock et Verma, 2010). Ce qui provoque, d'une part, une évolution constante de leurs attentes à l'égard des standards touristiques, obligeant les organisations à adopter de nouvelles normes de qualité pour y répondre, notamment dans le secteur hôtelier (Skogland et Siguaw, 2004). Et d'autre part, l'occurrence de pressions des consommateurs qui sont de plus en plus nombreux à rechercher des fournisseurs de services ayant adopté des pratiques moins nocives pour l'environnement (Auger *et al.*, 2003; Bergery, 2000; Clarke, 1997; Dolnicar *et al.*, 2008; Gummesson, 1999; ONU, 1999a; SMT, 2007).

Par ailleurs, l'industrie touristique, dont la rentabilité est déjà fragilisée par son caractère saisonnier (Nowlis, 2007), demeure vulnérable aux menaces du terrorisme, des pandémies et des crises (Larivière et Jussaume, 2004). Par exemple, l'incertitude liée à la crise financière de 2009 a provoqué une baisse de fréquentation des destinations et entraîné une diminution des recettes (OMT, 2010).

3.2 Contexte spécifique de l'implantation d'une orientation de DD en hôtellerie

Le contexte spécifique de l'implantation d'une orientation de DD en hôtellerie relève des caractéristiques propres à l'entreprise qui influencent les décisions menant au changement stratégique. Des auteurs (Julien, 2005; Hafsi et Fabi, 1997; Perreault, 2005; Fabi et Garand 2005; St-Pierre, 2005) identifient de façon générale les caractéristiques organisationnelles suivantes: la taille, l'âge, la culture et la diversification des activités. De façon plus spécifique, des chercheurs préoccupés par le DD en hôtellerie (Ayuso, 2007; Bohdanowicz, 2005; Carlsen, Getz et Ali-Knight, 2001; CAST, 2009; Hobson et Essez, 2001; Vernon *et al.*, 2003; Tourisme Québec, 2006; Tzschentke *et al.*, 2004; Vernon *et al.*, 2003) identifient deux dimensions principales du contexte spécifique. Les caractéristiques organisationnelles telles que citées précédemment, auxquelles s'ajoutent celles plus spécifiques au secteur hôtelier, telles que la classification hôtelière, la structure de propriété et l'emplacement composent la première dimension. La connaissance des dirigeants de la problématique environnementale et des programmes d'éco-certification en constitue la seconde.

3.2.1 *Caractéristiques organisationnelles*

La première caractéristique organisationnelle à laquelle nous nous attardons est la taille de l'entreprise. Or en hôtellerie, c'est plutôt le nombre de chambres qui détermine la taille de l'entreprise, par opposition au nombre d'employés ou du chiffre

d'affaires (Hobson et Essex, 2001). En outre, le nombre de chambres établissant la taille de l'hôtel ne relève pas d'un système universel. Par exemple, dans une étude du Royaume Uni, on note qu'un petit hôtel compte dix chambres et moins, l'hôtel moyen de onze à cinquante chambres et le grand hôtel en possède plus de cinquante (Hobson et Essex, *op. cit.*). Cela peut différer dans un autre pays. Pour notre étude, nous adoptons la typologie de Tourisme Québec qui, pour traiter les statistiques sur les taux d'occupation, détermine la taille des hôtels de la façon suivante: les petits hôtels ont un nombre de chambres inférieur à 40; les établissements de taille intermédiaire comptent de 40 à 199 chambres et les hôtels de grande taille en comptent plus de 200 (Tourisme Québec, 2005). Par ailleurs, la diversification des activités se réalisent par de multiples services qui se greffent aux différentes tailles d'hôtel (Veille de tourisme, 2006), cela pouvant prendre la forme d'un centre de congrès ou d'un centre de santé. Aussi, la taille peut servir de guide pour prendre les décisions à l'égard de l'allocation des ressources. Elle peut justifier la présence d'un directeur du marketing (Perreault, 2005) des ressources humaines, ou encore d'un syndicat (Fabi et Garand, 2005). Enfin, la taille serait un déterminant de l'action environnementale (Hobson et Essex, 2001), la plus grande entreprise jouissant à ce titre d'une plus grande disponibilité des ressources (Tzschentke *et al.*, 2004).

La seconde caractéristique du contexte spécifique de l'entreprise hôtelière est l'âge, une jeune entreprise pouvant être « moins bien organisée et structurée qu'une entreprise qui a déjà traversé plusieurs phases de croissance » (St-Pierre, 2005, p. 409). L'âge étant lié au cycle de vie de l'organisation, il peut, lors d'une réorientation organisationnelle majeure, influencer les décisions d'investissement, notamment celles relatives à l'implantation d'une orientation de DD en hôtellerie.

Une troisième caractéristique relève de la structure de propriété des établissements hôteliers. Initialement de propriété familiale, plusieurs cas de figure ont surgi suite à la mondialisation, soit de nombreuses fusions et acquisitions ainsi qu'une concentration du secteur hôtelier (Larivière et Jussaume, 2004). Ainsi, un

établissement hôtelier peut appartenir à un propriétaire indépendant ou à une famille qui le gère. Ou, il peut appartenir à un groupe hôtelier qui réunit des établissements de chaînes diverses, ou encore, il peut être la propriété d'une chaîne hôtelière.

Une quatrième caractéristique pour catégoriser les hôtels est le nombre d'étoiles attribué par la classification. Le nombre d'étoiles est censé être corrélé avec la qualité du service offert et servir ainsi, d'indicatif aux consommateurs (Nowlis, 2005). Dans la présente étude, le nombre d'étoiles accordé devient pertinent, dans la mesure où il a été démontré que les clients d'hôtels haut de gamme perçoivent comme une diminution de la qualité du service l'application des pratiques visant une utilisation rationnelle de l'eau et de l'énergie (Sloan *et al.*, 2004).

Une cinquième caractéristique se rapporte à l'emplacement de l'hôtel, en regard de sa situation géographique et de sa région touristique. D'une part, si l'hôtel est situé en milieu urbain ou de villégiature ou encore, en bordure d'autoroute, il semble que des différences s'observent quant à l'empressement de la clientèle à participer aux initiatives environnementales (Ayuso, 2007). D'autre part, le concept de région fait référence à l'aménagement d'un territoire, dont divers facteurs lui permettent de se différencier, en ajoutant une dimension géographique au développement économique (Cazalais, 2004). Selon des auteurs (Ayuso, 2007; CAST, 2009), certaines régions seraient ainsi plus dynamiques que d'autres au niveau de l'implantation du DD en hôtellerie.

3.2.2 *La connaissance des dirigeants*

La connaissance des dirigeants à l'égard de la problématique environnementale semble un des éléments qui entraînent l'application de pratiques de DD en hôtellerie (Carlsen *et al.*, 2001). Par opposition, certains hôteliers croient que

ces sont les touristes eux-mêmes qui sont responsables des impacts négatifs du tourisme sur les environnements naturels et sociaux (Vernon *et al.*, 2003).

Un second élément de la connaissance des dirigeants relative à l'implantation d'une orientation de DD relève de la connaissance des programmes d'éco-certification ou de systèmes de gestion environnementale (Ayuso, 2007; CAST, 2009; Bohdanowicz, 2005). Alors que de multiples guides seraient mis à la disposition des hôteliers afin de favoriser l'adoption volontaire de pratiques de DD, peu d'entre eux en connaissent l'existence (Ayuso, 2007; Vernon *et al.*, 2003).

3.3 Étapes de l'implantation d'une orientation de DD en hôtellerie

Les étapes de l'implantation d'une orientation de DD en hôtellerie se rapporteraient au processus, tel qu'entendu par Hafsi et Fabi, (1997), soit les actions entreprises par des individus ou un groupe d'individus provenant des divers niveaux de l'organisation. Pour retracer les étapes de ce processus, nous avons dû nous référer à des auteurs de diverses disciplines, les études précédentes à ce sujet (Ayuso, 2007; Bohdanowicz, 2005; Carlsen *et al.*, 2001; Hobson et Essex, 2001; Sloan *et al.*, 2004; Vernon *et al.*, 2003) mettant l'emphasis sur la dimension environnementale et la promotion des économies d'énergie et semblent occulter la dimension sociale du DD.

Néanmoins, notre recherche documentaire nous permet d'établir que le processus d'implantation d'une orientation de DD se décline en cinq principales étapes, soit l'identification de l'initiateur de la démarche, de son interprétation du DD et de ses motivations; la mise en œuvre, les modes de gestion et de diffusion; les freins rencontrés et les facteurs facilitateurs; l'adoption de pratiques de DD et la mesure des apports de la démarche. Ces cinq étapes déterminent le niveau d'intensité d'adoption des pratiques de DD dans un établissement hôtelier.

3.3.1 *Initiateur de la démarche de DD*

L'importance accordée à l'identification de l'initiateur de la démarche de DD, de son interprétation de ce concept et de ses motivations, provient de l'influence que ces éléments ont sur l'adoption des pratiques de DD en regard de ses trois dimensions (Gendron, 2006). Cet individu doit pouvoir influencer la direction et son entourage organisationnel (Willard, 2009). Il est reconnu en effet que l'implication de la direction s'avère nécessaire pour adopter de nouvelles orientations dans les organisations (Arcand, 2007; Hafsi et Fabi, 1997; Jaworski et Kohli, 1993). En contexte de DD, le fort engagement de la direction s'avère la condition première pour que des actions soient entreprises (Ayuso, 2007; Gendron, 2006; Glorieux-Boutonnat, 2004; Stone et Wakefield, 2000). Puisque c'est elle qui peut favoriser le passage de la gestion à court terme vers une gestion à long terme, qui prend en compte les impacts des activités de l'organisation sur les divers environnements (Ahmed, Montagno et Naffziger, 2003; Gendron, 2006; Hart, 2001).

En ce qui a trait à l'interprétation du concept de DD que peut en faire l'initiateur, Gendron (2006) en a identifié trois catégories. La première catégorie se fonde sur les définitions institutionnelles du DD qui regroupent les dimensions environnementale, économique et sociale, telles que retrouvées dans le rapport Brundtland (1987). La deuxième catégorie reconnaît la dimension environnementale à harmoniser avec le développement économique et la troisième catégorie associe le terme « durable » aux activités philanthropiques de l'entreprise. Des liens entre l'adoption d'une orientation de DD et l'interprétation que les initiateurs font du concept ont été identifiés (Gendron, 2006; Stone et Wakefield, 2000) et expliqueraient l'emphase mise sur la dimension environnementale, lorsque le concept de DD se définit par les préoccupations environnementales des dirigeants. Ainsi, les initiatives volontaires à l'égard du DD en hôtellerie sont presque exclusivement liées à sa dimension environnementale (Ayuso, 2007; Hobson et Essex, 2001).

Pour ce qui est des motivations de l'initiateur d'une démarche de DD, il semble que la principale motivation réside dans les économies de coûts encourues, plus que dans les bénéfices environnementaux (Hobson et Essex, 2001). À nouveau, la promotion des économies d'énergie et de l'environnement semble occulter la dimension sociale du DD (Paradas, 2006). Par ailleurs, une étude réalisée au Royaume-Uni, auprès de 64 dirigeants d'hôtels de moyenne et de grande taille appartenant à des chaînes, montrent que les bénéfices réalisés par les plus grands hôtels pourraient être liés à l'encouragement et au support financier de la direction de la chaîne (Hobson et Essex, 2001). Ce qui justifierait que les chaînes soient les véritables initiatrices et qu'elles contrôlent, à partir de leur siège social, l'adoption de pratiques de DD dans leurs établissements hôteliers affiliés (Tzschentke *et al.*, 2004).

3.3.2 *Mise en œuvre, modes de gestion et de diffusion des initiatives du DD*

En ce qui a trait à l'implantation d'une démarche de DD, à ses modes de gestion et de diffusion, les études en hôtellerie sont rares. Il faut plutôt se tourner vers les recherches qui traitent de l'instauration de systèmes de gestion environnementale en hôtellerie ou de l'implantation du DD dans d'autres secteurs.

Mise en œuvre. Au niveau organisationnel, le changement s'effectuerait par la création d'une vision qui doit être communiquée (Willard, 2009). Elle se traduit dans la mission de l'entreprise (Gendron, 2006) et par la nomination d'un responsable de l'orientation de DD. Aussi, la formation de comités impliquant les différentes parties concernées est un moyen d'assurer l'implication des employés dans l'application des pratiques de DD (Ashford, 1993; Pasquero, 2007; Stone et Wakefield, 2000). Des processus managériaux (Maignan et Ferrell, 2004), à l'instar de ceux instaurés par les systèmes de gestion environnementale, permettraient d'établir les politiques, les objectifs à atteindre, les étapes du projet, les codes de conduite et les pratiques de DD à adopter (Baxter, 2004; Boiral, 2007; Gendron, 2004).

Modes de gestion et de diffusion aux employés. Ces processus comprendraient les dimensions, économique et sociale du DD, pour lesquelles des pratiques reconnues en gestion sont d'application courante en hôtellerie et facilitent l'adhésion des employés à une orientation donnée. Par exemple, l'importance de la formation des ressources humaines dès l'embauche dans ce secteur des services est bien documentée, incluant la remise d'un guide de bonnes pratiques liées à la qualité du service offert à chaque nouvel employé (Dube, Enz, Renaghan et Siguaw, 1999; Enz et Siguaw, 2000; Gundersen, Heide et Olsson, 1996). Un tel guide, bonifié d'informations relatives aux buts de la politique environnementale, aux initiatives de DD adoptées et aux comportements attendus, serait devenu nécessaire pour aider les employés à prendre des décisions éthiques liées au DD (Upchurch, 1998). Des regroupements d'industries et d'entreprises ont déjà produit ce type de guide (Boiral, 2007; Gendron, 2006; Goodman, 2000). De même, la reconnaissance de l'application de pratiques liées aux trois dimensions du DD pourrait être incluse dans la reconnaissance de la qualité du travail offert par les employés. Cette pratique, déjà adoptée par les hôteliers les plus performants, vise à motiver les employés à augmenter la qualité de l'expérience hôtelière vécue par la clientèle (Enz et Siguaw, 2000).

Diffusion aux consommateurs. En ce qui a trait à la diffusion aux consommateurs des initiatives de DD adoptées, une étude rapporte que 63 % des clients américains seraient au courant du programme adopté par l'hôtel où ils séjournent et que 73 % sont prêts à y participer (Power, 2007). Alors que deux études européennes montrent que les établissements hôteliers ne font pas connaître les initiatives de DD adoptées, et en particulier que:

- 56 % de la clientèle hôtelière européenne n'a jamais entendu parler des programmes verts (Le Boudec, 2008);
- 69,5 % de la population espagnole ne connaît pas l'existence des certifications hôtelières (Ayuso, 2007).

Il apparaît donc :

Crucial que les établissements hôteliers fassent connaître leurs programmes écologiques et rendent leurs offres faciles à identifier pour que les clients puissent y participer. Sans un surcroît de sensibilisation, ces établissements risquent de ne pas tirer pleinement parti des avantages de ces programmes, qui non seulement ont un impact positif sur l'environnement et la qualité de vie des clients, mais aussi sur les résultats financiers des hôtels (Himeise, 2008, *dans* Le Boudec, 2008).

3.3.3 Freins rencontrés et facilitateurs

Au cours de la mise en œuvre d'une orientation de DD, les dirigeants font face à des barrières et à des facteurs qui freinent ou facilitent l'implantation de cette démarche. Les freins sont regroupés sous trois dimensions, soit l'interprétation du DD qu'en font les dirigeants et qui oriente les actions entreprises, les barrières d'adoption liées à la disponibilité des divers types de ressources et les barrières d'application relatives aux perceptions des dirigeants et des consommateurs à l'égard des pratiques de DD.

Par ailleurs, nous avons déjà mentionné que l'engagement de la direction, représentait une condition nécessaire pour entreprendre et faciliter un changement stratégique, tel que l'implantation d'une démarche de DD (Ahmed, Montagno et Naffziger, 2003; Glorieux-Boutonnat, 2004; Stone et Wakefield, 2000). La disponibilité des ressources des grandes entreprises représente un facilitateur de l'action environnementale (Tzschentke *et al.*, 2004). En outre, d'autres facteurs facilitateurs ont été identifiés, tels que :

- l'éthique du dirigeant et la possibilité de réduire les coûts d'opération (Tzschentke *et al.*, 2004);
- la transmission de l'information et le support technique lorsque la chaîne hôtelière initie et contrôle la démarche (Brown, 1994; Hobson et Essex, 2001);

- l'amélioration de l'image due à la certification (Tzchentke *et al.*, 2004) et les bénéfices marketing qui en découlent (Ahmed *et al.*, 2003);
- l'augmentation de la motivation des employés et leur apport d'idées créatrices contribuant à diminuer les impacts négatifs sur l'environnement (Ahmed *et al.*, 2003).

3.3.4 *Adoption des pratiques de DD*

L'adoption des pratiques de DD peut être évaluée en utilisant des indicateurs qui permettent de les identifier en fonction des trois dimensions du DD. Ces indicateurs ont la capacité de « traduire sous une forme chiffrée la définition du développement durable » (Theys, 2001, p. 273).

Cependant, il semble que pour établir les indicateurs du DD sous ses trois dimensions, « les experts sollicités se sont contentés de recycler les indicateurs classiques environnementaux, en y ajoutant, sans souci réel d'intégration, quelques données à caractère social ou économique » (Theys, 2001, p. 273).

Or, dans le but de développer des politiques de DD visant les finalités du Rapport Brundtland (1987), il fallait aller plus loin dans l'élaboration d'indicateurs. Mais, des difficultés ont surgi pour opérationnaliser un concept universel, tel que celui du DD, par et pour des acteurs provenant de contextes différents. Une adaptation particulière, sectorielle et nationale ou locale est requise (Gabriel, 2009). De sorte, que diverses disciplines ont contribué à développer des ensembles d'indicateurs pour guider les différentes sphères et communiquer à des niveaux variés, un développement économique alliant la qualité de vie des communautés, la protection de l'environnement et la conservation des ressources naturelles (Hezri et Dovers, 2006).

Des guides internationaux et nationaux ont été ainsi diffusés, établissant des listes de pratiques de DD pouvant être adoptées par le secteur touristique, adaptées localement et couplées à des indicateurs. Par exemple, les guides publiés par l'Organisation mondiale du tourisme (OMT, 2003; WTO, 2004), la Commission économique et sociale pour l'Asie et le Pacifique (ONU, 1999), la Commission canadienne du tourisme (Williams et Budke, 1999) et l'Association des hôteliers du Québec qui offrent une grille d'identification des pratiques menant à l'éco-certification. Par ailleurs, ces guides de pratiques peuvent être enrichis de recommandations suite à la diffusion des Critères mondiaux du tourisme durable (GSTC, 2008), des résultats de recherche de différents auteurs, tels que Blamey (2001) pour les pratiques spécifiques aux aspects du tourisme durable, Dube *et al.* (1999) qui identifient les pratiques liées à la dimension économique du DD en hôtellerie, ainsi que Ayuso (2007), Hobson et Essex (2001), Kirk (1995) et Sloan, Legrand et Chen (2004) pour la dimension environnementale du DD appliquée à ce secteur. Le Global Reporting Initiatives (GRI, 2007) fournit aussi des lignes directrices stratégiques, opérationnelles et communicationnelles des divers aspects du DD adaptables en hôtellerie.

3.3.5 *Mesure des apports du DD*

Devant les interrelations des dimensions économiques, environnementale et sociale du DD, la mesure des apports du développement durable apparaît cruciale pour le bien-être des générations actuelles et futures. De façon analogue, la corrélation qui existe dans les pays de l'OCDE entre l'index de compétitivité et l'index de développement durable justifie l'évaluation de la performance organisationnelle (Kovacic, 2007).

Pour évaluer la performance organisationnelle sous les trois dimensions du DD, les indicateurs relatifs aux préoccupations environnementales et sociales peuvent

être intégrés au cadre de mesure de la performance déjà familier aux dirigeants (Lämsiluoto et Järvenpää, 2010). Or, il semble que les indicateurs choisis par les entreprises touristiques mettent l'emphasis sur la performance économique et la satisfaction de la clientèle, au détriment des indicateurs d'impact des activités de l'organisation sur les environnements naturels et sociaux (Blackstock, White, McCrum, Scott et Hunter, 2008).

Dans une étude réalisée en Espagne, auprès de trente dirigeants hôteliers qui assurent bénéficier, à moyen et à long termes, d'économies suite à l'adoption de pratiques de DD, seul un de ces dirigeants pouvait quantifier ces économies (Ayuso, 2007). En outre, sans fournir de mesures objectives, les dirigeants perçoivent que la croissance des ventes attendue d'une éco-certification ne se réalise pas. Par ailleurs, les indicateurs de performance environnementale seraient utilisés surtout par les hôteliers ayant implanté un système formel de gestion environnementale. Parmi eux, mis à part, l'information sur la consommation d'énergie et d'eau, plus facilement disponible, les hôteliers auraient de la difficulté à colliger l'information nécessaire pour évaluer les résultats de la démarche de DD (Ayuso, *op.cit.*). Cette constatation permet d'avancer que la mesure des apports du DD en hôtellerie semble une étape escamotée de la démarche de DD.

3.4 Théories applicables à l'implantation d'une orientation de DD en hôtellerie

Le cadre théorique de notre étude se fonde sur quatre théories applicables à l'implantation d'une orientation de DD en hôtellerie. L'attention que nous leur accordons relève de la pertinence de leur usage pour comprendre ce phénomène (Tashakkori et Teddlie, 1998; Thiétart, 2003) et des avantages qui en découlent (Robson, 2002).

D'abord, plusieurs définitions du terme « théorie » existent et varient en complexité (Thiétart, 2003). Pour simplifier, nous traduisons la description que fait Robson (2002, p. 61) d'une théorie, soit: « Une explication de ce qui se passe dans une situation ou un phénomène spécifique à l'étude ». Une théorie peut être substantive ou formelle, soit qu'elle est rattachée à un domaine empirique ou à un domaine conceptuel, la deuxième forme provenant d'une intégration de plusieurs théories substantives (Thiétart, 2003). Nous utilisons ces théories d'une part, parce qu'elles sont les sources de nos hypothèses de recherche (Thiétart, 2003). C'est-à-dire, le point de départ de notre étude qui permet de bâtir notre cadre de recherche à l'aide de résultats antécédents, mais pour lesquels il subsiste une question n'ayant pas obtenu de réponse satisfaisante¹⁹ (Tashakkori et Teddlie, 1998, p. 25). D'autre part, ces théories ont l'avantage d'apporter de la validité à notre recherche et de montrer que la démarche de recherche s'inscrit dans le courant de ce que d'autres chercheurs tentent de comprendre par rapport au phénomène que nous étudions (Robson, 2002).

Alors, par souci de cohérence envers, d'une part, ce qui a été réalisé à ce jour sur l'implantation d'une orientation de DD dans divers secteurs et en hôtellerie, et d'autre part, à l'égard de notre approche holistique du développement, nous retenons pour expliquer le phénomène à l'étude, la théorie des systèmes ouverts, les théories du changement organisationnel, la théorie des parties prenantes et la théorie de l'action raisonnée. Nous consacrons à chacune d'elles, une sous-section comprenant un bref historique, les concepts-clés, des limites entrevues et des exemples d'utilisation au cours de recherches antérieures.

¹⁹ Traduction libre.

3.4.1 Théorie des systèmes ouverts

La paternité de la théorie des systèmes est accordée à Ludwig von Bertalanffy (Bergeron, 1986; St-Germain, 1979), alors que lui-même en attribue les prémices à plusieurs philosophes, tels Aristote (≈ 384 -322 av. J.-C.), Héraclite (VI^e siècle av. J.-C.), Leibniz (1646-1716), Nicolas de Cusa (1401-1464), Hesse (1877-1962), Köhler (1927), Lotka (1924) et autres penseurs tels Hegel (1770-1831) et Marx (1818-1883). Pour von Bertalanffy, l'explication d'un phénomène, par l'isolation des éléments d'un ensemble, telle que le commandait la science classique, ne suffisait pas. Selon ce dernier, en plus de connaître chacune des composantes, il faut identifier les liens qui les unissent et en comprendre les interactions, d'où le concept de système (von Bertalanffy, 1993).

Un système pourrait être défini en termes mathématiques provenant d'équations différentielles, suite à des analyses physiques et biologiques. Mais, « en langage ordinaire un système peut être défini comme un ensemble d'éléments en interaction » (von Bertalanffy, 1993, p. 37). Les systèmes ouverts, tels les organismes vivants, échangent de l'énergie, de la matière et de l'information avec leur environnement, générant un flux continu d'extrants et d'intrants. Ils sont munis de mécanismes de rétroaction tentant de réguler leur état. Deux principes les régissent, soit celui d'équifinalité qui permet d'obtenir un résultat final semblable, même si les conditions initiales et le processus diffèrent, et le principe de thermodynamique qui stimule le système vivant à croître. Par opposition, les systèmes fermés, étudiés dans les disciplines, telles que la chimie et la physique, sont limités par des frontières spatiales et des quantités de matériaux. La finalité est déterminée par les conditions initiales et le processus. L'étude des systèmes fermés peut se réaliser par l'isolation des variables et l'identification de liens linéaires de causalité.

Or, cette approche méthodologique ne répond pas à l'étude de systèmes de « complexes organisés », dont les interactions entre les parties de l'ensemble sont non linéaires et pour lesquelles un changement dans la nature du lien se répercute sur l'ensemble (von Bertalanffy, *op.cit.*, p. 17). D'où l'élaboration d'une théorie générale des systèmes, c'est-à-dire la reconnaissance de principes, en plus de ceux entrevus sur la thermodynamique et l'équifinalité, qui peuvent s'appliquer indépendamment de la nature physique, biologique ou sociologique du phénomène à expliquer. Comme par exemple, le principe établissant que la *croissance* du système dans le temps est proportionnelle à l'augmentation du nombre des éléments qui le composent. Le principe qui institue l'existence d'une *compétition* entre les éléments au sein de l'ensemble. Le principe posant un système comme un *tout*, puisqu'une altération sur un des éléments se répercute sur tout l'ensemble. Et enfin, le principe établissant que la *somme* des variations de chacune des parties représente la somme des variations du système.

L'application de la théorie générale des systèmes a ouvert la voie à la résolution de problèmes liés au concept de *système*, à l'élaboration de la théorie des systèmes ouverts visant l'explication des phénomènes spécifiques de la vie (von Bertalanffy, 1993, p. 106) et à l'examen en particulier des systèmes adaptatifs complexes.

Par ailleurs, la complexité provient du fait que les systèmes vivants sont composés de sous-systèmes interdépendants, parmi lesquels il existe une hiérarchie (Stead et Stead, 1994). Or, dans les systèmes complexes, les multiples interactions entre les éléments composant l'ensemble sont influencées par leur co-évolution respective (Stacey, 2000). Cela se traduit par des équations mathématiques qui attestent de relations non-linéaires pouvant avoir des effets exponentiels et imprévisibles (de Rosnay, 1975). Si nous prenons l'exemple de la Terre en tant que supra-système, des observateurs constatent que la planète ne peut arriver à se renouveler actuellement, considérant l'ampleur et la vitesse des activités humaines et

les catastrophes écologiques dont nous sommes témoins. Il semble que nous avons oublié que la Terre offre les supports à la vie, qu'elle devrait primer sur tous les sous-systèmes, dont le sous-système économique, pour conserver son intégrité (Stead et Stead, 1994), ce sous-système devant prendre en compte les limites physiques et biologiques du supra-système (Boulding, 1956). Or, c'est ce qu'ambitionnent les individus et les organisations qui adoptent une orientation de développement durable.

Pour l'industrie touristique en tant que système ouvert, l'approche systémique permet l'intégration des principes de DD, dont la complexité relève des divers éléments retrouvés à différents niveaux d'analyse, soit organisationnels, locaux, régionaux et globaux (Camus, Hikkerova et Sahut, 2010). Cette approche offre un support théorique pour mieux comprendre les interactions des systèmes naturels, sociaux et économiques permettant le développement des destinations touristiques, ainsi que l'élaboration d'outils, tels les indicateurs, visant à évaluer le respect des principes du développement durable dans le cours des activités (Schianetz et Kavanagh, 2008).

Enfin, comme les organisations représentent des construits sociaux érigés en systèmes, afin de produire des services et permettre l'attribution de sens aux actions individuelles et collectives (Chanlat, 1990), la théorie des systèmes ouverts permet d'expliquer le rôle innovateur des dirigeants, pour s'adapter aux changements de l'environnement et les gérer (Quinn, Robert, Faerman, Thompson et McGrath, 1990).

3.4.2 *Théories du changement organisationnel*

L'implantation du DD fait appel aux théories du changement organisationnel, car cette réorientation exige un changement de croyances et de valeurs (Gendron, 2006; Gladwin *et al.*, 1995; Stead et Stead, 1994) qui relève par définition du

changement stratégique. Cela se traduit par des changements organisationnels relatifs à la stratégie, aux arrangements structurels et aux opérations (Hafsi et Fabi, 1997).

Des praticiens et chercheurs de multiples disciplines, tels que des théoriciens de l'organisation, des sociologues, politologues et économistes ont contribué à la compréhension du changement organisationnel. Ils ont adopté divers angles d'approches, dont Hafsi et Fabi (1997) en présentent une synthèse, soit le processus de décision en entreprise (Barnard, 1938; Simon, 1945; Cyert et March, 1963), l'importance des valeurs à changer et à infuser (Selznick, 1957), l'étendue du changement, incrémentale par opposition à radicale (Braybrooke et Lindblom, 1963), la gestion de la complexité par la coalition et le co-alignement des fonctions administratives (Thompson, 1967), l'aspect politique pour susciter le changement (Allison, 1971; Bower, 1970; Crozier, 1963), l'aspect psychologique (Zaleznik, 1970), l'harmonisation des besoins individuels aux intérêts organisationnels (Argyris, 1970) et le tryptique contexte-contenu-processus (Pettigrew, 1987).

Les approches adoptées par ces chercheurs ont été utiles pour aider les dirigeants à implanter des changements stratégiques. Mais, elles s'avèrent limitées pour expliquer les changements organisationnels complexes. Le niveau de complexité des changements s'intensifie d'une part, avec la taille de l'organisation et la diversité de ses activités et d'autre part, par le contexte d'incertitude dans lequel ils se réalisent. Ils nécessitent de multiples transitions, pas toujours explicites, et déployées sur une longue période de temps (Nadler et Tushman, 1989).

Afin de compenser ces limites et maximiser les chances de réussite du changement organisationnel, Nadler et Tushman (1989) proposent un cadre qui prend en compte deux dimensions principales. Premièrement, l'étendue du changement qui peut être relative à un ou à des sous-systèmes de l'organisation, ce qui se traduit par un changement incrémental. Ou encore, le changement s'étend à l'ensemble du système pour devenir un changement stratégique nécessitant une redéfinition de

l'entreprise, un changement de ses valeurs, de sa culture et peut-être même des membres de la direction. La seconde dimension est liée à l'occurrence d'événements extérieurs, le changement s'opérant soit en réaction à ces événements ou parce qu'ils ont été anticipés. Du croisement de ces deux dimensions résulte quatre types de changements organisationnels, dont le changement stratégique, amorcé par anticipation et affectant toutes les sphères de l'organisation et qui peut-être qualifié de réorientation (Nadler et Tushman, 1989). Étant donné le changement de valeurs et des processus d'affaires requis par l'implantation d'une orientation de DD (Gladwin *et al.*, 1995; Stead et Stead, 1994), il semble cohérent d'affirmer qu'une telle orientation représente un changement stratégique, lorsqu'elle est adoptée avant que l'entreprise n'y soit contrainte. Pour réussir une réorientation à l'échelle de l'organisation, Nadler et Tushman (1989) suggèrent l'application de certains principes et de certaines pratiques.

En premier lieu, la réussite d'une réorientation dépend de la justesse du diagnostic organisationnel posé suite à l'analyse des forces, des faiblesses et de l'environnement de l'organisation. En second lieu, outre la fixation d'objectifs, une vision de la situation future désirée doit être rendue explicite par la formulation de la raison du changement, d'une description des valeurs sous-jacentes au changement et des buts visés en termes de performance organisationnelle. La révision des structures organisationnelles et des processus opérationnels se fait par le dialogue avec les parties prenantes du changement.

En troisième lieu, puisque l'organisation a ses propres forces de stabilité pour remplir sa mission, elle développe une résistance au changement qui, à prime abord, n'apparaît pas clairement à tous. Ce qui requiert une énergie nouvelle pour amorcer le changement souhaité et rallier les parties prenantes. D'une part, cette énergie prend sa source dans les évidences de l'impossibilité de poursuivre les mêmes façons de faire sans encourir de risques et d'autre part, dans l'identification de thèmes rassembleurs

jugés cohérents avec le vécu organisationnel, tels que la qualité des services offerts ou l'innovation, qui permettront l'adhésion au changement.

En quatrième lieu, cela prend un *leader* qui suscite chez les individus le désir d'agir en fonction de réussir le changement. Par les comportements cohérents qu'il adopte, ce *champion* inspire, encourage et stimule les employés à l'imiter. Il facilite le changement en mettant en place des structures et en rendant disponible les ressources nécessaires. En outre, ce leader possède diverses habiletés liées à la création d'un sens de l'urgence suscitant l'adoption des comportements souhaités, aux divers types de leadership qu'il doit adopter dépendamment des circonstances et à la ténacité dont il fait preuve pour réussir le changement malgré les situations qui se présentent.

En cinquième lieu, la réorientation pour être durable ne peut dépendre d'un seul individu. Elle nécessite une base qui la supporte. D'abord par l'investissement personnel des membres de la direction, qui forme une équipe, et ensuite, par l'adhésion d'autres individus qui suivent le mouvement de changement, se l'approprient et aident à le réaliser.

Enfin, ce type de changement stratégique, qui peut s'étendre sur plusieurs mois, voire des années, est le résultat d'une intense planification, ainsi que du développement d'habiletés organisationnelles pour transformer en opportunités, les événements externes liés au contexte d'incertitude qui ne peuvent être prévus. Une réorientation exige aussi un ajustement des structures organisationnelles en cohérence avec la réalisation du changement. Cela comprend la révision des mesures de performance, des systèmes d'information, de veille et de reconnaissance, des processus de planification et d'allocation des ressources.

À ce jour, en hôtellerie, nous ne retrouvons pas d'exemple d'application de tels principes et pratiques pour réaliser une réorientation de DD, les études récentes se

contenant d'identifier les pratiques environnementales adoptées (CAST, 2009) ou discutent des systèmes de gestion environnementale et des diverses certifications obtenues (Ayuso, 2007; Bonilla Priego et Avilés Palacios, 2008). Nous devons donc nous tourner vers les expériences de gestion environnementale adoptée dans divers secteurs industriels qui s'inspirent des principes établis par Nadler et Tushman (1989). Des chercheurs ont ainsi trouvé que lorsqu'une telle vision est inscrite dans la mission organisationnelle, elle permet d'élaborer une politique environnementale, de nommer un responsable de l'orientation environnementale, de former des comités impliquant les différentes parties concernées, pour stimuler l'implication des employés et l'application des pratiques de DD (Ashford, 1993; Stone et Wakefield, 2000). Et lorsque les processus managériaux sont revus (Maignan et Ferrell, 2004), cela permet d'établir les politiques, les objectifs à atteindre, les étapes concrètes à planifier, l'adoption de codes de conduite et de pratiques de DD, ainsi que de systèmes d'évaluation (Baxter, 2004; Boiral, 2007; Gendron, 2004).

3.4.3 *Théorie des parties prenantes*

Gond et Mercier (2005) ont réalisé une analyse critique de la littérature sur *les* théories des parties prenantes (PP). Devant la multiplicité des approches liées aux niveaux d'analyse, ces auteurs soutiennent qu'il ne peut y avoir de théorie des PP qui soit unique. En introduction à leur analyse, ils retracent un historique de l'approche du "*stakeholder*" qu'ils situent dès le début des années trente avec « Berle et Means (1932) pour qui une pression sociale exercée sur les dirigeants vise à les inciter à « reconnaître que la responsabilité s'étend à tous ceux dont le bien-être peut être affecté par les décisions de l'entreprise » (Gond et Mercier, 2005, p. 2). Mais, suite à des controverses, la responsabilité demeure liée à la valorisation de l'avoir des actionnaires.

Il faut attendre les travaux de Ansoff (1968) pour donner un sens au passage du terme "*stockholder*" à "*stakeholder*" et pour exprimer que la responsabilité de l'entreprise s'étend à la prise en compte des intérêts des diverses PP dans l'atteinte des objectifs organisationnels. D'où la définition des PP offerte par Freeman dans la poursuite du débat, soit « un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels²⁰ » (1984, p. 46).

Dans la foulée de Freeman (1989), des typologies des parties prenantes résultent de divers travaux de recherche. Elles sont réalisées selon le positionnement interne ou externe des PP par rapport à l'organisation, de leurs intérêts, de leurs contributions, du caractère volontaire de leurs relations avec l'organisation ou encore de leurs attributs de pouvoir, de légitimité et de leur potentielle exposition à des situations d'urgence (Bonneveux et Saulquin, 2009). C'est ainsi que Friedman et Miles (2002) ont poursuivi les recherches à partir d'un modèle de relations parties prenantes/organisation (PP/O) élaboré par Archer (1995), et qui est constitué de deux dimensions principales. La première réside dans la compatibilité entre les parties prenantes et l'organisation, de leurs idéaux et des intérêts matériels associés, ayant pour résultats que les PP et l'organisation s'aident ou se nuisent mutuellement. La seconde dimension relève de la nature de la relation PP/O. Cette relation s'avère nécessaire lorsqu'elle est interne à l'organisation, sinon elle est qualifiée de contingente. Ce croisement des dimensions donne quatre configurations institutionnelles, qui ont des logiques situationnelles respectives, auxquelles seront rattachées des actions stratégiques privilégiées, soit:

- *Relation compatible nécessaire*: les deux parties collaborent, car elles auraient trop à perdre en mettant fin à la relation. La logique est protectionniste, le comportement défensif.
- *Relation incompatible contingente*: les idéaux des PP/O sont incompatibles. Il y a conflit, non évident pour l'extérieur, lorsqu'une des

²⁰ Traduction de Gond et Mercier (2005, p. 6).

deux parties ravive le débat, tente de rallier les PP opposés ou de les éliminer. C'est une logique de compétition.

- *Relation incompatible nécessaire*: les deux parties sont reliées nécessairement à l'autre et n'ont pas le choix de collaborer. C'est une logique de compromis qui fragilise la relation.
- *Relation compatible contingente*: les deux parties ont le choix de collaborer. La logique en est une d'opportunisme.

Ces situations surviennent en fonction des idéologies des divers groupes d'intérêts, des ressources disponibles et des rôles joués par les parties. Elles peuvent se retrouver dans un tableau croisé, qui ne peut à lui seul expliquer la légitimité des PP. C'est pourquoi Friedman et Miles (2002) introduisent la notion de contrat qu'ils définissent comme: "*relationships entered into with some degree of freedom and in accord with at least some of the interests of the parties*" (p. 7). Le Tableau 6 présente un aperçu des relations PP/O possibles en fonction des dimensions de leur compatibilité et de leur nécessité, des logiques sous-jacentes, des types de PP et de contrats qui peuvent les lier à l'organisation.

Ce tableau intègre le modèle d'Archer (1995), à partir duquel Friedman et Miles (2002) ont poursuivi leurs travaux. Nous constatons que les PP ayant une relation nécessaire avec l'organisation, qui sont considérées légitimes à cause de cette condition, s'engagent par les deux types de contrats, soit explicites ou implicites reconnus. Ces derniers sont reconnus par les parties impliquées et ils s'apparentent à des présomptions de contrats sans garantie. Des PP qui s'engagent par ce type de contrat sont les gouvernements ou des partenaires d'affaires. Tandis que les contrats implicites non reconnus par les PP, le seraient par des théoriciens et des activistes et deviendraient reconnus après une sensibilisation des parties impliquées.

Tableau 6
Types de relations entre parties prenantes et organisation

Types de relations avec les parties prenantes (PP)		Nécessaires (internes à l'organisation)	Contingentes (externes à l'organisation)
Idéaux et intérêts matériels de l'organisation			
Compatibles avec ceux des PP	Logique	Protectionniste	Opportunisme
	Comportement	Défensif	Opportuniste
	Type de contrat	Explicite/Implicite reconnu	Implicite non-reconnu
	Types de PP	Actionnaires Haute direction Partenaires	Population Organisations liées par des associations et initiatives sectorielles
Incompatibles avec ceux des PP	Logique	Compromis	Compétition
	Comportement	Concession	Élimination
	Type de contrat	Explicite/implicite reconnu	Pas de contrat
	Types de PP	Unions Employés de la base Gouvernement et ses agences Clients Créanciers Fournisseurs Quelques ONG	Quelques ONG Individus agressifs et criminels de la population

Source: Adapté de Friedman et Miles (2002).

Quoique présente dans tous les écrits sur la RSE, la théorie des PP présente des limites ayant trait au manque de spécificité de la relation PP/O (Cazal, 2006). Celle-ci doit être caractérisée d'une part, pour expliquer les divers degrés d'influence des PP sur l'organisation, qui résultent des logiques situationnelles sous-jacentes aux actions prises par les PP et d'autre part, pour déterminer quelles PP gagnent en légitimité (Friedman et Miles, 2002). Selon Capron et Quairel-Lanoizelée (2004), la théorie des PP est en développement et son utilité réside d'une part, dans le fait que les PP sont à la fois, la base et la cible pour évaluer la performance sociétale des organisations, et que d'autre part, les référentiels de gestion de la RSE sont fondés sur cette théorie.

La théorie des PP a été utilisée dans divers champs d'application, par exemple, dans le secteur du commerce de détail. Elle a permis la prise en compte des besoins et des intérêts de trois groupes de PP, tels que les clients, les employés et la communauté, pour s'avérer profitable aux actionnaires à long terme (Boele, Fabig et Wheeler, 2001). En tourisme durable, la théorie des parties prenantes est utilisée pour favoriser l'identification et la prise en compte des intérêts des PP, dès le processus de planification des projets touristiques (Byrd et Gustke, 2007). Ce qui apparaît conforme à ce que prescrivent les Critères mondiaux du tourisme durable vus précédemment. Une autre utilisation de la théorie des PP en tourisme réside dans l'élaboration de mécanismes supranationaux, dont les politiques seraient applicables à divers niveaux décisionnels, tels que par exemple, ceux d'une région continentale et d'une nation (Anastasiadou, 2008). Plus particulièrement en hôtellerie, certaines utilisations de la théorie des PP visaient à mieux comprendre le développement de décisions éthiques dans ce secteur (Upchurch, 1998), à déterminer l'apport des diverses PP à la qualité d'une offre de service (Akkiraju et Shekhar, 2009) et à la réussite de l'implantation de programmes d'écotourisme (Callot, 2011).

3.4.4 *Théorie de l'action raisonnée*

La théorie de l'action raisonnée provient d'une prise de conscience de chercheurs, à l'effet que dans plusieurs domaines, même si les caractéristiques démographiques et les traits généraux de personnalité peuvent expliquer des tendances comportementales, ils sont insuffisants pour expliquer la variance des comportements spécifiques tels ceux de consommation (Fishbein et Ajzen, 2010). La prémisse de base de cette théorie est que les « processus sous-jacents aux comportements sociaux des humains sont sensiblement les mêmes et peuvent être décrits à l'aide d'un petit ensemble de construits » (Fishbein et Ajzen, *op.cit.*, p. 17).

Il ressort des travaux de Fishbein et Ajzen trois niveaux d'influence des intentions et des comportements des individus. À un premier niveau se situent les caractéristiques démographiques telles que l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, le statut, et les variables personnelles, telles que les traits de personnalité, l'estime de soi, les attitudes globales de l'individu qui prédisposent à un comportement. Ces éléments indiquent l'origine du comportement par les influences environnementales, mais ils ne peuvent le prédire.

Au second niveau, on retrouve trois catégories de croyances, telles que les croyances comportementales relatives aux résultats "*outcomes*" du comportement, c'est-à-dire ce que l'individu gagnera ou perdra en adoptant ou non un comportement spécifique. Les croyances normatives sont celles relatives aux normes sociales perçues à l'égard de ce comportement. Et les croyances ayant trait au contrôle comportemental représentent les perceptions qu'a l'individu que son action atteindra le but visé.

Le troisième niveau comporte les externalités des différentes croyances, soit l'attitude envers le comportement, la norme perçue et le contrôle comportemental perçu. Les individus passeront de l'intention à l'action s'ils ont les deux premiers types de croyances, sous réserve qu'ils aient le contrôle sur la situation, par exemple que le coût d'une transaction convienne ou qu'ils aient le temps requis pour agir. Enfin, ce sont les différents poids accordés aux trois types de croyances qui incitent les individus à agir différemment.

Par ailleurs, différents modèles comportementaux développés par d'autres chercheurs (Bandura, 1986, 1997; Rosenstock, 1994; Triandis, 1972) donnent un rôle central aux croyances comportementales, incluant ou non le contrôle et l'influence sociale, alors que certains modèles ajoutent des variables telles que les habitudes et les émotions (Triandis, 1977), les motivations et les buts poursuivis (Bagozzi et Warshaw, 1990, *dans* Fishbein et Ajzen, 2010).

Les limites de la théorie de l'action raisonnée résident dans la proportion de la variance expliquée. Cette proportion se situe entre 50 et 60 % pour l'intention, alors que pour la prédiction du comportement le potentiel explicatif découlant de la variance fluctue entre 30 et 40 %. Ce niveau de validité prédictive du comportement est attribuable à différents facteurs qui freinent le passage de l'intention au comportement (Fishbein et Ajzen, 2010). La théorie de l'action raisonnée a néanmoins été testée dans trois vastes champs d'investigation, celui de la santé, des milieux organisationnels et de l'électorat (Fishbein et Ajzen, *op.cit.*). En regard du DD, des auteurs (Bamberg et Möser, 2007; Fairweather *et al.*, 2005) ont tenté d'expliquer les comportements pro-environnementaux des individus, et en particulier Cleveland *et al.* (2005) en ce qui a trait aux croyances à l'égard des *outcomes* liés aux actions de protection de l'environnement. Par ailleurs, Goldstein, Griskevicius et Cialdini (2007) mettent l'emphasis sur une des dimensions de cette théorie en montrant que dans le secteur hôtelier, la pression de la norme sociale contribue à l'adoption de pratiques de DD, telles que la réutilisation des serviettes.

4. CADRE CONCEPTUEL SPÉCIFIQUE

Les sections précédentes ont présenté les composantes du cadre théorique sur lequel s'appuie le cadre conceptuel spécifique de notre recherche. Le cadre conceptuel étant une synthèse de l'articulation des théories et des variables à l'étude, il vise à donner une idée claire et concise des mécanismes qui relient les différentes composantes (Robson, 2002).

Ce cadre est composé des objectifs de recherche, ainsi que du cadre d'analyse retenu, qui par ses composantes et ses liens, contribuera à répondre à nos deux questions de recherche, soit:

Question 1: *Comment et à quel point les dirigeants hôteliers adoptent-ils des pratiques de développement durable dans leur établissement?*

Question 2: *Quels sont les antécédents et les impacts des pratiques de développement durable sur la satisfaction de la clientèle hôtelière québécoise?*

4.1 Objectifs spécifiques de recherche

Découlant des questions de recherche, des objectifs spécifiques à deux niveaux ont été fixés. D'une part, à un niveau d'analyse organisationnel pour décrire et comprendre le processus d'implantation d'une démarche de développement durable dans les hôtels québécois. Et d'autre part, considérant l'absence d'étude de satisfaction de la clientèle à l'égard des pratiques de développement durable adoptées en hôtellerie, une analyse sera réalisée au niveau de cette clientèle. Les objectifs spécifiques de recherche sont les suivants:

1. Retracer les initiateurs de la démarche de développement durable à l'hôtel; obtenir des dirigeants rencontrés leur interprétation du concept, leurs motivations, les étapes de mises en œuvre, les modes de gestion et de diffusion des initiatives; distinguer les freins rencontrés et les facteurs facilitant l'implantation d'une telle démarche; identifier les pratiques de DD adoptées et reconnaître les mesures des apports utilisées.
2. Identifier les caractéristiques des clients, leurs comportements domestiques socialement responsables et les spécificités du séjour qui influencent l'importance des critères de sélection lors du choix d'un établissement hôtelier.

3. Déterminer l'importance accordée par la clientèle à une orientation de DD adoptée par l'hôtel, dont les pratiques responsables mises en application peuvent être perceptibles par les clients et l'influence de ces pratiques sur la satisfaction des clients à l'égard de la prestation de service hôtelier.
4. Évaluer si la satisfaction des clients à l'égard des pratiques de développement durable mises en application et ciblées lors de notre étude a un impact sur ses intentions de ré-achat et de recommandations positives à l'entourage.

4.2 Cadre spécifique de recherche

Le cadre spécifique de recherche contient cinq grandes composantes. On y retrouve le contexte global dans lequel évoluent les organisations participantes, le contexte spécifique qui décrit les caractéristiques de celles-ci, les étapes d'implantation d'une orientation de DD visées par notre analyse au niveau organisationnel et les éléments nécessaires à l'analyse au niveau individuel du consommateur. La cinquième composante de ce cadre spécifique se rapporte aux théories utilisées précédemment pour expliquer des phénomènes reliés au DD et qui pourraient contribuer à apporter un éclairage sur la problématique à l'étude.

À ce titre, rappelons brièvement les quatre théories retenues, qui se complètent aux divers niveaux de leur application. D'abord, une orientation de DD repose sur la théorie des systèmes ouverts, dont les organisations représentent des exemples. Elles font partie de plus grands sous-systèmes économiques et sociaux, qui leur fournissent les ressources nécessaires à leurs activités. Ces sous-systèmes sont hébergés par un suprasystème, la terre, qui offre les supports à la vie. Comme les environnements naturels et sociaux se détériorent pour répondre aux besoins de l'industrie touristique croissante, une orientation de DD semble une alternative pour

limiter les impacts négatifs des activités de cette industrie. Or, une réorientation vers le DD relève d'un changement stratégique et les théories du changement organisationnel, dont le courant majeur est systémique, pourraient être utiles pour atteindre ce but. Ces théories ont suggéré des normes ayant permis auparavant la réalisation de divers changements organisationnels et elles ont contribué au succès de l'implantation de programmes de gestion environnementale. Il y a donc lieu de croire qu'elles pourraient être utiles, afin d'expliquer comment initier et mettre en oeuvre une orientation de DD en hôtellerie. Ensuite, la réalisation d'un changement de cet ordre commande la participation de toutes les parties impliquées. Pour susciter l'adhésion au changement et en minimiser les écueils, la théorie des parties prenantes (PP) peut aider à la compréhension des intérêts de chacune des parties, alors que ceux-ci peuvent parfois être divergents de ceux d'une organisation et des intérêts des différentes PP. Enfin, la théorie de l'action raisonnée pourra aider à comprendre comment influencer l'action du consommateur relativement à l'adoption de pratiques de DD en hôtellerie.

Ces théories permettront d'expliquer les liens entre les différentes composantes retrouvées dans notre modèle initial de recherche. À ce stade, résumons les éléments principaux du cadre spécifique de recherche sur lequel repose ce modèle.

Premièrement, le contexte global comprend les éléments environnementaux auxquels sont confrontés les organisations du secteur hôtelier et qui représentent des défis pour les dirigeants, soit une croissance constante de l'industrie touristique, la mondialisation, le développement des technologies des communications et de l'information, des facteurs exogènes, tels la crise financière ou les pandémies, ainsi que les pressions des consommateurs.

Deuxièmement, le contexte spécifique regroupe les caractéristiques organisationnelles qui influencent les prises de décisions, telles la taille, la structure de propriété, l'âge, la culture et la diversité des activités. S'y ajoutent des

caractéristiques spécifiques au secteur hôtelier, soit la classification hôtelière, l'emplacement et l'obtention d'une éco-certification. Nous incluons la connaissance de la problématique environnementale reconnue pour être déterminante dans l'adoption des programmes de gestion environnementale et la connaissance des programmes d'éco-certification disponibles, pour laquelle la littérature fait état de lacunes.

Troisièmement, pour atteindre les objectifs de recherche au niveau organisationnel, nous retrouvons les différentes étapes d'implantation d'une orientation de DD ayant un impact sur le niveau d'intensité d'adoption des pratiques de DD. La connaissance de chacune de ces étapes contribuera à la compréhension du processus d'implantation d'une orientation de DD, soit l'identification de l'initiateur de la démarche, son interprétation du DD et ses motivations pour initier ce changement; la mise en œuvre de la démarche, ses modes de gestion et de diffusion; les freins rencontrés et les facteurs facilitateurs; l'adoption de pratiques de DD établies en fonction des Critères mondiaux du tourisme et la mesure des apports de la démarche de DD. Ce volet de notre recherche répondra au « comment » et « à quel point » les dirigeants hôteliers adoptent des pratiques de DD.

Quatrièmement, les éléments nécessaires à l'atteinte des objectifs de recherche au niveau individuel du consommateur incluent les caractéristiques de la clientèle et leurs comportements responsables, les caractéristiques du séjour hôtelier, l'importance accordée aux critères de choix d'un hôtel, la satisfaction du client et enfin, les intentions comportementales des clients, soit l'intention de retour et celle de recommander l'hôtel à leur entourage. Cette seconde phase de recherche déterminera les antécédents individuels et les impacts de l'application des pratiques de DD sur la satisfaction de la clientèle et répondra ainsi, au deuxième volet de notre question de recherche. Le lecteur retrouvera au Tableau 7 suivant, les sources principales des différentes composantes du présent cadre spécifique de recherche.

Tableau 7
Sources principales des différentes composantes
du cadre spécifique de recherche

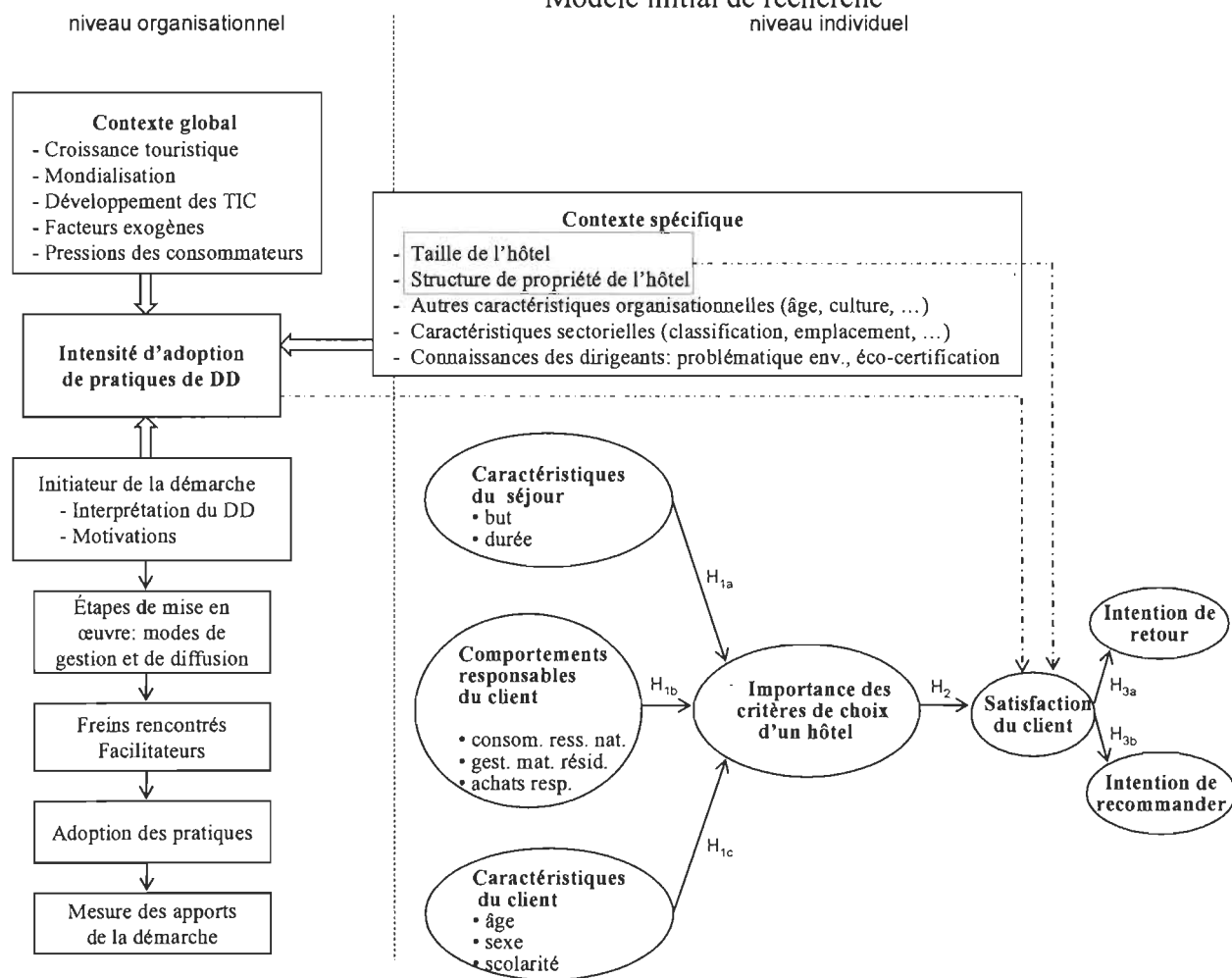
THÈMES/COMPOSANTES	RÉFÉRENCES
CONTEXTE GLOBAL	
Croissance touristique	Harris, Griffin et Williams (2002); Middleton et Hawkins (1998); Milne et Ateljevic (2001); OMT (2007, 2010).
Mondialisation	Augustyn et Seakhoa-King (2004); Go (1998); Larivière et Jussaume (2004).
Développement des TIC	Koch et Cebula (2002); Rowley (2004).
Facteurs exogènes	Rasulo (2004); OMT (2006, 2010).
Pressions des consommateurs	Auger, Burke, Devinney et Louviere (2003); BarclayCard (2008); Bergery (2000); Clarke (2001); Dalton, Lockington et Baldock (2008); Dolnicar, Crouch et Long (2008); Gummesson (1999); ONU (1999a); SMT (2007).
CONTEXTE SPÉCIFIQUE	
Caractéristiques organisationnelles	Julien (2005); Fabi et Garand (2005); Larivière et Jussaume (2004); Perreault (2005); St-Pierre (2005); Tzschentke, Kirk et Lynch (2004).
Caractéristiques spécifiques au secteur hôtelier	Ayuso (2007); Hobson et Essex (2001); Nowlis (2005); Tourisme Québec (2007b).
Connaissance des dirigeants de la problématique environnementale et des programmes d'éco-certification	Boiral (2007); CAST (2009); Gendron (2004, 2006); Sloan, Legrand et Chen (2004); WTO (2003).
NIVEAU D'ANALYSE ORGANISATIONNEL	
Intensité d'adoption des pratiques de DD	Ayuso (2007); CAST (2009); Gendron (2006).
Initiateur de la démarche Interprétation du DD Motivations	Ahmed, Montagno et Naffziger (2003); Ayuso (2007); Gendron (2004, 2006); Glorieux-Boutonnat (2004); Hobson et Essex (2001); Stone et Wakefield (2000); Tzschentke <i>et al.</i> (2004).
Étapes de mise en œuvre Modes de gestion Modes de diffusion	Ayuso (2007); Gendron (2004); Maignan et Ferrell (2004); Stone et Wakefield (2000).
Freins rencontrés Facteurs facilitateurs	Ahmed <i>et al.</i> , (2003); Hobson et Essex (2001); Sloan <i>et al.</i> , (2003); Tzschentke <i>et al.</i> (2004); Vernon, Essex, Pinder et Curry (2003).
Adoption de pratiques de DD	Ayuso (2007); Blamey (2001); CAST (2009); Dube, Enz, Reneghan et Siguaw (1999); GRI (2007); GSTC, (2008); Hobson et Essex (2001); Kirk (1995); OMT (2003); ONU (1999); Sloan <i>et al.</i> (2003); Vernon <i>et al.</i> (2003); William et Budke (1999); WTO (2004).
Mesure des apports de la démarche	Allouche et Laroche (2005); Ayuso (2007); Gendron (2004); GRI (2007); Hoeffler et Keller (2002); Jacobs, Singhal et Subramanian (2010); Lapointe et Gendron (2004); Rubik et Frankl (2005); Sloan <i>et al.</i>

Tableau 7
Sources principales des différentes composantes
du cadre spécifique de recherche (suite)

NIVEAU D'ANALYSE INDIVIDUEL	
Caractéristiques des clients	
Sexe, âge, niveau de scolarité	Cleveland, Kalamas et Laroche (2005); Péloquin (2007); Pettigrew, Zouiten et Menvielle (2002); Stafford (1999).
Caractéristiques de séjour	
But du séjour: affaires ou agrément	Stafford (1999); Watkins (2003);
Nombre de nuits passées au cours de ce séjour	Gundersen, Heide et Olsson (1996); Chan et Wong (2006).
Comportements responsables des clients	
Habitudes domestiques visant à diminuer la consommation des ressources naturelles	Cleveland <i>et al.</i> (2005); Dolnicar <i>et al.</i> (2008); François-Lecompte et Prim-Allaz (2009); Miller (2003);
Gestion des matières résiduelles	Mohr et Webb (2005).
Achats responsables	
Importance des critères de choix d'un hôtel	
Attention personnalisée des employés, confort des chambres, emplacement, prix, programme de fidélité, réputation de l'hôtel, sécurité, tranquillité de l'endroit, différents services tels que restaurant attenant, piscine, accès à Internet haute vitesse, centre de santé	AHC (2006); Barsky et Labagh (1992); Chan et Wong (2006); CITQ, (2007); Péloquin (2007); Watkins (2003).
Éco-certification de l'hôtel, politique environnementale adoptée par l'hôtel	Ayuso (2007); Sloan <i>et al.</i> (2003); Vernon <i>et al.</i> (2003).
Satisfaction du client	
Dimensions tangibles et intangibles de l'offre hôtelière	Getty et Getty (2003); Dolnicar et Otter (2003); Enz et Siguaw, (2000); Glorieux-Boutonnat (2004); Gundersen, Heide et Olsson (1996); Kirk (1995); Reynaud, (2006); Schall(2003).
Intentions comportementales	
Retour et recommandation à l'entourage	Anderson, Fornell et Lehmann (1994); Reichheld (1996).
THÉORIES APPLICABLES À L'IMPLANTATION DU DD EN HÔTELLERIE	
Théorie de systèmes ouverts	von Bertalanffy (1993); Camus, Hikkerova et Sahut (2010); Gladwin, Kennelly et Krause (1995); Schianetz et Kavanagh (2008); Stead et Stead (1994).
Théories du changement organisationnel	Arcand (2007); Hafsi et Fabi (1997); Nadler et Tushman (1989).
Théorie des parties prenantes	Akkiraju et Shekhar (2009); Freeman (1984, 1999); Friedman et Miles (2002); Gond et Mercier (2005); Upchurch (1998).
Théorie de l'action raisonnée	Bamberg et Möser (2007); Cleveland <i>et al.</i> (2005); Fairweather, Maslin et Simmons (2005); Fishbein et Ajzen (2010); Goldstein, Griskevicius et Cialdini (2007).

C'est à partir de ce cadre spécifique que le modèle initial de recherche a été construit. Présenté à la Figure 5, nous pouvons remarquer dans un premier temps,

Figure 5
Modèle initial de recherche



qu'une ligne verticale en pointillé illustre la division en niveaux organisationnel et individuel (consommateur). Ce type de procédure scientifique vise à faciliter l'analyse des parties isolées pour ensuite en reconstituer le tout (von Bertalanffy, 1993) après avoir répondu aux deux questions de recherche.

En deuxième lieu, les flèches dirigées vers le construit « Intensité d'adoption de pratiques de DD » qui proviennent des « Contexte global », « Contexte spécifique » et du construit « Initiateur de la démarche » montrent que ce construit est sujet à ces diverses influences. En troisième lieu, nous constatons des flèches tracées en tirets qui partent du construit « Intensité d'adoption de pratiques de DD », ainsi que des caractéristiques organisationnelles, telles que la « Taille de l'hôtel » et la « Structure de propriété de l'hôtel ». Ces liens seront testés au moment d'accroître la validité de notre modèle de recherche. En quatrième lieu, nous retrouvons les construits relatifs au niveau d'analyse individuel du consommateur. Ils sont reliés par des flèches pleines dont la signification est rendue explicite par la formulation d'hypothèses présentées à la section suivante.

4.3 Hypothèses de recherche

En cohérence avec le cadre spécifique sur lequel s'appuie notre modèle initial de recherche, nous formulons nos hypothèses de recherche en fonction de trois postulats. Premièrement, l'hypothèse s'avère une proposition de réponse à la question posée (Robson, 2002). Deuxièmement, l'énoncé d'hypothèse est formel et vérifiable empiriquement (Pettersen, 2005). Et troisièmement, dans sa forme, l'hypothèse établit une mise en relation de concepts théoriques (Charreire et Durieux, 2003). Par ailleurs, les liens postulés proviennent de la revue de littérature en ce qui a trait à l'influence des caractéristiques du client et du séjour sur les critères de choix d'un hôtel (Chan et Wong, 2006; Stafford, 1999; Watkins, 2003). Or, comme l'utilisation par les chercheurs de ces caractéristiques a donné des résultats équivoques relativement à la RSE en tourisme (Bergin-Seers et Mair, 2009; Dolnicar *et al.*,

2008), nous vérifions si les comportements responsables des clients peuvent aussi avoir un impact sur les critères de choix d'un hôtel. De plus, comme des études antérieures montrent que les critères de choix influencent le niveau de satisfaction (Chan et Wong, 2006; Schall, 2003), nous postulons un lien entre ces critères incluant ceux liés à une orientation de DD en hôtellerie et la satisfaction du client. De même, étant donné que des auteurs avancent que la satisfaction de la clientèle entraînent des intentions comportementales favorables envers l'entreprise (Anderson, Fornell et Lehmann, 1994; Brady, Cronin et Brand, 2002; Reichheld, 1996), nous postulons un lien entre ses composantes, afin de vérifier ce lien de causalité en contexte de développement durable dans le secteur hôtelier.

H_{1a}: Les caractéristiques des clients, soit l'âge, le sexe et le niveau de scolarité, influencent les critères de choix utilisés pour sélectionner un hôtel, incluant ceux qui relèvent de pratiques de DD.

H_{1b}: Les comportements responsables domestiques des clients influencent les critères de choix utilisés pour sélectionner un hôtel, incluant ceux qui relèvent de pratiques de DD.

H_{1c}: Les caractéristiques de séjour, soit le but et la durée, influencent les critères de choix utilisés pour sélectionner un hôtel, incluant ceux qui relèvent de pratiques de DD.

H₂: Les critères de choix incluant ceux relatifs à une orientation de DD adoptée par l'hôtel qui sont utilisés par les clients pour sélectionner un hôtel influencent la satisfaction de la clientèle.

H_{3a}: Plus les clients affichent un niveau de satisfaction élevé face à leur séjour plus forte est leur intention de retour.

H_{3b}: Plus les clients affichent un niveau de satisfaction élevé face à leur séjour plus forte est leur intention de recommandations positives à l'entourage.

Enfin, pour ajouter de la validité à ce modèle de recherche, il est possible de le tester à l'aide de variables représentant divers contextes. Cela vise à augmenter la crédibilité du modèle, c'est-à-dire la valeur de la vérité des résultats (Jolibert et Jourdan, 2006). C'est ce que nous prévoyons réaliser en reliant à la « Satisfaction du client » les variables suivantes: « Intensité d'adoption de pratiques de DD », « Taille de l'hôtel » et « Structure de propriété de l'hôtel », d'où les flèches en pointillés qui illustrent ces liens dans notre modèle initial de recherche.

TROISIÈME CHAPITRE

MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre présente la méthodologie utilisée pour explorer l'implantation d'une orientation de développement durable en hôtellerie et évaluer la satisfaction de la clientèle à cet égard. Elle a été établie en suivant les recommandations de Robson (2002) pour adopter une attitude scientifique, c'est-à-dire que le chercheur est censé renseigner la communauté scientifique sans exclure les praticiens. Il explique le comment et le pourquoi de sa recherche. Il se donne les moyens de soumettre ses idées à une critique possible de la part des autres chercheurs et évite de nuire aux intérêts des personnes impliquées.

Afin d'informer la communauté scientifique et professionnelle, sur la réalisation de la présente recherche, les différentes sections de ce chapitre traitent de la posture épistémologique adoptée, de la stratégie de recherche privilégiée pour réaliser les phases qualitative et quantitative, leurs méthodes respectives de collecte et d'analyse de données. Deux sections additionnelles traitent de la validité de cette recherche et des considérations éthiques.

1. POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE

Pour produire de la connaissance en sciences de la gestion, il existe divers schémas de pensée, soit des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste. Si les deux premiers semblent s'opposer, l'un visant à expliquer la réalité, alors que l'autre cherche à la comprendre, le dernier veut la construire (Perret et Séville, 2003). Tashakkori et Teddlie (1998) qualifient les débats sur ces différents courants de pensée de « noirs et blancs » et de « guerre de paradigmes ». De ces débats, le pragmatisme émerge comme une forme de compromis entre les deux extrêmes, soit

le positivisme et le constructivisme. Selon Robson (2002), le pragmatisme découle d'une perspective réaliste de la science, s'appuyant sur les faits et permettant d'expliquer comment les événements peuvent apparaître, sans toutefois les prédire de façon formelle. D'où l'intérêt de combiner une approche qualitative à l'approche quantitative prévue au départ de notre recherche.

La justification de cette approche réside sur deux plans, le premier étant lié aux limites respectives des paradigmes positiviste et constructiviste. D'abord, le positivisme est fortement critiqué en sciences sociales pour ses aspects restrictifs. Notamment, celui de ramener, à l'instar des sciences naturelles, les individus à des objets, alors que les humains sont animés de perceptions, de besoins et de désirs. Également, pour le type d'outils standardisés utilisés par ce courant de pensée qui empêcherait d'une part, de recueillir des données qualitatives pouvant contribuer à enrichir les explications d'une problématique. Tandis que le constructivisme, par définition, ne fournirait pas le support empirique adéquat pour développer une théorie (Robson, 2002).

En second lieu, l'approche pragmatique permet de réduire la complexité de la problématique à l'étude en autorisant la dualité des perspectives et des méthodologies qualitative et quantitative, en phases distinctes à l'intérieur d'une même recherche ou lors d'études complémentaires (Tahsakkori et Teddlie, 1998). Cela nous semble rejoindre la conception du positivisme-logique aménagé, telle que promue par Miles et Huberman (1991, *dans* Perret et Séville, 2003, p. 32), selon laquelle « il existe des régularités sociales qu'il faille formuler en portant attention à leur portée et à leur généralité, ainsi qu'aux contingences sociales et historiques qui président à leur apparition ».

L'intégration des paradigmes dans la forme pragmatique implique l'application de principes visant la validité des résultats de la recherche et une exigence méthodologique qui consiste à décrire avec précision les multiples méthodes

employées. Car, l'adepte de cette posture épistémologique étudie ce qui lui apparaît important, en fonction de son système de valeurs personnelles, auxquelles seront liés les résultats obtenus (Tashakkori et Teddlie, 1998).

2. STRATÉGIE DE RECHERCHE

La stratégie de recherche pourrait être décrite comme une façon de collecter et d'analyser des évidences empiriques. Elle se retrouve sous différentes formes, chacune ayant ses avantages et ses inconvénients (Yin, 2002). Elle peut aussi être définie comme l'approche la mieux adaptée que privilégie le chercheur, afin de faire la preuve de ce qu'il avance; c'est-à-dire pour vérifier les liens entre les variables retenues, éliminer les influences d'autres variables et obtenir comme résultats la confirmation ou l'infirmer des hypothèses établies (Gauthier, 1997).

Robson (2002) divise les stratégies de recherche possibles en deux catégories, selon le type de design de recherche fixe ou flexible qui intègre les buts, les théories, les questions, les méthodes et la population à l'étude. Le design fixe établit, avant de commencer l'étude, la façon de recueillir les données. Par opposition, le design flexible permet tout au cours de la réalisation de la recherche, une démarche itérative autorisant les ajustements entre les paramètres du cadre de recherche.

Les stratégies de design fixe comptent les expérimentations, soit les procédures visant à tester l'effet de la manipulation d'une variable sur une autre variable et les stratégies non-expérimentales, telles que l'observation sans changer l'état d'une situation. Les méthodes de collecte de données relatives à ce type de design sont généralement quantitatives. Souvent utilisée pour décrire des situations, l'approche de design de recherche fixe non-expérimental se caractérise par l'adoption d'une méthode d'enquête, permettant de prendre les mesures d'un ensemble de variables, qui seront ensuite mises en relation pour fins d'analyse corrélationnelle

(Robson, 2002). Cette description s'apparente à ce que Gauthier (2003) appelle l'enquête avec cas multiples. L'enquête étant une approche globale pour réaliser des recherches en sciences sociales (Robson, 2002), où les différents groupes à l'étude représentent les cas multiples. Cette approche procure au chercheur, la possibilité d'entrevoir une forme de changement (Robson, 2002), grâce au nombre plus élevé de situations. Elle perd toutefois la possibilité d'analyser en profondeur chacune des situations (Gauthier, 1997).

Les stratégies avec design flexible font référence aux méthodes qualitatives, telles que les études de cas qui permettent le développement de la connaissance en profondeur d'un individu ou d'une situation dans son contexte; les études ethnographiques qui visent à capter, interpréter et expliquer les observations liées à un groupe, ainsi que la théorisation ancrée qui favorise le développement d'une théorie au cours de l'étude et au sein du milieu étudié. Or, avant de choisir notre stratégie, nous avons considéré les approches adoptées par les chercheurs qui se préoccupaient de développement durable dans le secteur hôtelier. Nous avons retrouvé des études empiriques sur l'adoption d'initiatives environnementales, réalisées à l'aide d'étude de cas (Ayuso, 2007; Hobson et Essex, 2001), d'enquêtes par sondage (Bohdanowicz, 2005; Bonilla Priego et Avilès Palacios, 2008; CAST, 2009) ou focus-groupes (Vernon *et al*, 2003).

Quant aux études recensées visant à mesurer la qualité du service perçue et la satisfaction du consommateur, elles utilisent majoritairement une stratégie à base d'enquête (Barsky et Nash, 2003; Ekinci, Riley et Fife-Schaw, 1998; Gundersen, Heide et Olsson, 1996; Ingram et Daskalakis, 1999; Nadiri et Hussain, 2005; Knutson, Stevens, Wullaert, Patton et Yokoyama, 1991; Lau, Akbar et Fie, 2005; Luk et Layton, 2004; Min, Min et Chung, 2002). D'autres stratégies sont aussi utilisées, telle que l'expérimentation (Fernandez et Bedia, 2004; O'Neill et Palmer, 2001) et les études de cas (Antony, Antony et Ghosh, 2004; Haktanir et Harris, 2005; Juwaheer, 2004). Une récente étude a par ailleurs utilisé des méthodes multiples pour identifier

les attributs du DD qui contribuent à la satisfaction de la clientèle (Robinot et Giannelloni, 2010). De même, les stratégies de recherche utilisées pour acquérir des connaissances sur les consommateurs et leurs comportements responsables relèvent d'enquêtes (Cleveland *et al.*, 2005; Laroche, Tomiuk, Bergeron et Barbaro-Forleo 2002; Miller, 2003; Shrum, McCarty et Lowrey, 1995; Tanner et Kast, 2003), d'études de cas (Kim, Borges et Chon, 2006) et d'expérimentations (Auger *et al.*, 2003; Mohr et Webb, 2005).

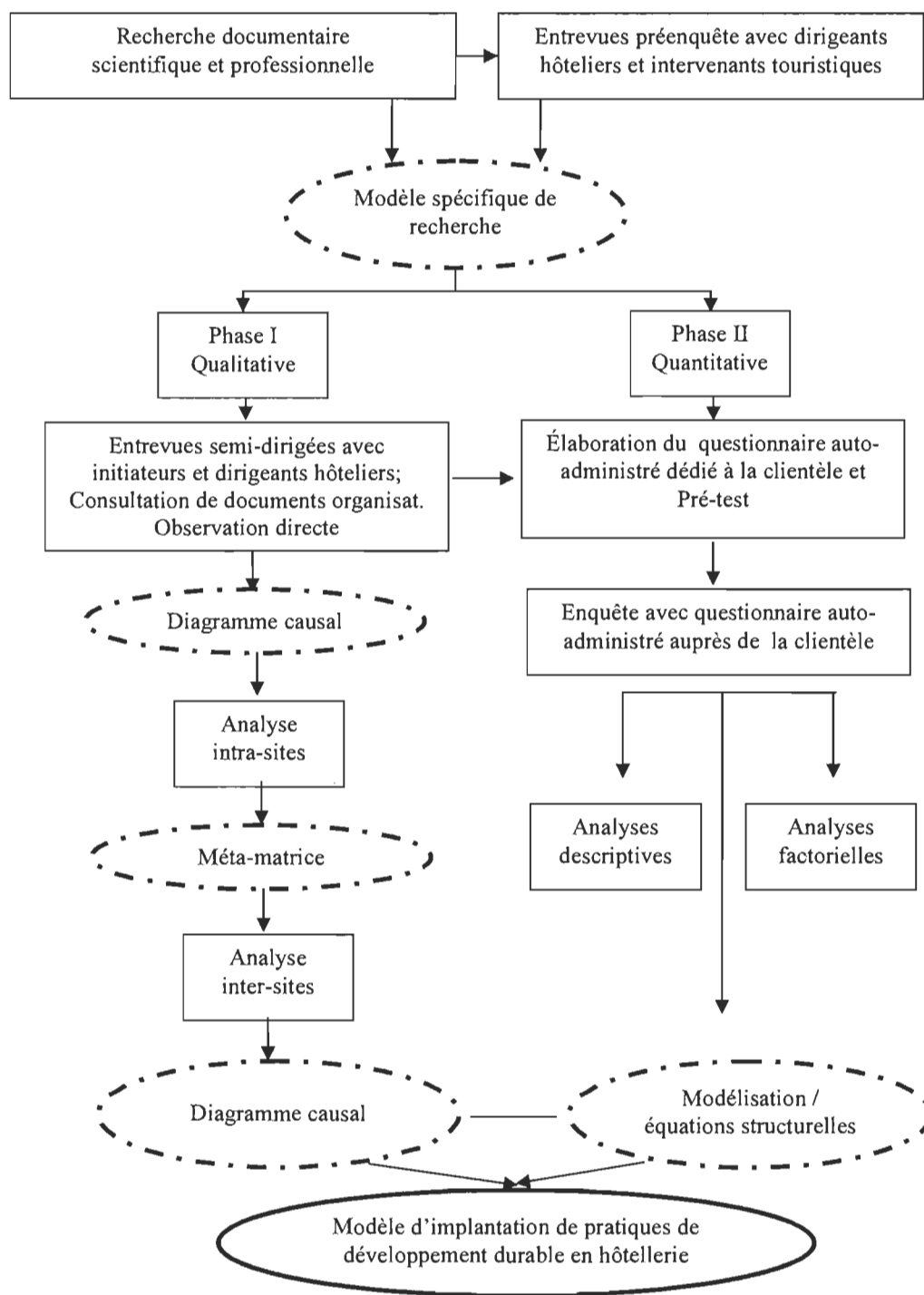
Compte tenu des objectifs de recherche et de la posture épistémologique choisie, nous avons privilégié une approche multi-méthodes qui s'articule en deux volets. L'un exploratoire avec design de recherche flexible, qualitatif et axé sur l'organisation, qui nous permet à l'aide d'études de cas de comprendre l'intégration des pratiques de développement durable en gestion hôtelière. Ici, la justification du terme exploratoire relève de « l'intention du chercheur de proposer des résultats théoriques novateurs » (Charreire et Durieux, 2003, p. 59). L'étude peut se réaliser en prenant une forme d'exploration dite hybride, selon laquelle le chercheur a l'opportunité de donner un sens à ses observations, en s'appuyant sur les connaissances théoriques retrouvées dans le cadre conceptuel de la recherche. Cette stratégie de recherche apparaît spécifiquement adaptée pour comprendre des phénomènes organisationnels complexes en permettant d'étudier des variables tout en tenant compte de leur contexte (Langley, 1999).

L'autre volet, quantitatif et axé sur l'individu, comporte une dimension confirmatoire, avec un design de recherche fixe non-expérimental propice à l'évaluation des éléments d'une situation se déroulant non en laboratoire, mais sur le terrain et sans manipulation d'un élément déclencheur de la part du chercheur (Robson, 2002). C'est ce qui nous a permis de vérifier les hypothèses de recherche émises précédemment, à l'aide d'une enquête auprès de consommateurs de services hôteliers. Ce choix est justifié par la recommandation d'accompagner l'exploration d'un test (Eisenhardt, 1989), afin de produire de la connaissance en sciences de la

gestion. Le test s'effectue à l'aide de méthodes quantitatives qui, selon les observations répétées et l'absence de faits contraires, confronte l'hypothèse à une réalité qui sert de référent lorsque sa vraisemblance est confirmée. Nous appelons test de modèle, non seulement le fait de tester individuellement les hypothèses composant le modèle élaboré à partir des théories existantes, mais de juger globalement, par exemple à l'aide d'équations structurelles, de la qualité du modèle à simuler la réalité pour prédire le phénomène étudié (Charreire et Durieux, 2003, p. 77).

En conclusion, la première phase de la recherche proposée se veut d'une part, une extension contextuelle de l'étude de Hobson et Essex (2001). Par définition, cette façon de reproduire une étude réside dans la similarité du but à atteindre, en changeant un ou plusieurs paramètres (Berthon, Pitt, Ewing et Carr, 2002). Pour notre recherche, le contexte et la grille d'entrevue pour acquérir les données auprès des dirigeants hôteliers diffèrent. Cependant le but de l'étude, soit de comprendre comment s'implantent des pratiques plus durables en hôtellerie, est le même. La population à l'étude fut identifiée à l'aide d'un guide sectoriel régional et les mêmes critères de caractérisation de l'échantillon ont été retenus. La seconde phase de notre recherche, soit une étude de satisfaction de la clientèle et de ses intentions comportementales en contexte de développement durable, constitue ce que Berthon *et al.* (2002, p. 420) dénomme une "*pure generation*". Dans la mesure où, au moment de sa réalisation, la problématique entrevue n'avait pas encore fait l'objet d'investigation, que de nouvelles méthodes pour collecter et évaluer des données ont été utilisées, et enfin, que le modèle a été testé et a permis de générer une théorie dans un nouveau contexte. La Figure 6 expose les méthodes utilisées pour ces deux phases de recherche.

Figure 6
Méthodes utilisées et résultats obtenus des deux phases de recherche



3. Phase I

Cette section présente la méthodologie privilégiée pour la stratégie de recherche qualitative de la Phase I. Ses sous-sections traitent de l'unité d'analyse, de l'échantillonnage, de la méthode de collecte des données, de leurs traitements, ainsi que des analyses intra-sites et inter-sites.

3.1 Étude de cas

C'est à l'aide d'étude de cas multiples que nous avons réalisé cette première phase. Elle fait référence à une étude empirique caractérisée par un examen d'un phénomène situé dans son contexte réel, dont les frontières temporelles et spatiales ne sont pas clairement établies, qui permet d'utiliser des sources multiples de données (Yin, 1989).

« Le cas », qui représente notre unité d'analyse, peut-être un individu, un rôle, un petit groupe, une organisation, une communauté, une nation, un espace tel une plage, un temps précis comme une rencontre ou un épisode (Miles et Huberman, 2005). Cette unité est établie en fonction d'une part, de la question managériale suivante: *Comment peut-on aider les dirigeants hôteliers à adopter une orientation de développement durable dans leur entreprise touristique ?* et d'autre part, de la question de recherche de cette première phase qui vise à identifier *Comment et à quel point les dirigeants hôteliers adoptent-ils des pratiques de développement durable dans leur établissement?* De ces énoncés nous percevons la dimension « organisation », soit l'organisation hôtelière ciblée qui représente l'unité d'analyse de cette phase-ci. Plus d'un hôtel participent à notre étude, puisque les études de cas

multiples offrent au chercheur une compréhension plus en profondeur²¹ des processus et des résultats.

Enfin, mentionnons que si en recherche qualitative, l'utilisation du terme « cas » semble primée (Yin, 1989), l'expression « site » peut être préférée pour son aspect plus englobant, parce « qu'un cas se passe toujours dans un milieu spécifique » et qu'il ne peut être étudié sans prendre en compte le contexte dans lequel il évolue (Miles et Huberman, 2005, p. 57). C'est pourquoi, chaque hôtel participant à notre étude représente un « site ».

3.2 Échantillonnage

Les échantillons qualitatifs se distinguent des échantillons quantitatifs, par leur petite taille, du fait qu'ils sont orientés c'est-à-dire non choisis au hasard, ainsi que pour la flexibilité dont jouit le chercheur, afin d'établir le nombre et la sélection de cas similaires et de contrastes (Miles et Huberman, 2005). Si diverses stratégies d'échantillonnage existent (Kuzel, 1992; Patton, 1990), le choix s'effectue en fonction des caractéristiques des cas à étudier, des ressources disponibles et d'une structure qui permet d'examiner les concepts à l'étude (Miles et Huberman, 2005). Nous avons ainsi opté pour une stratégie d'échantillonnage mixte, de nature séquentielle, et pour respecter deux critères clés de sélection, soit la diversification et le principe de saturation (Pires, 1997).

Diversification. L'aspect itératif de l'échantillonnage multi-sites autorise une première sélection d'informateurs qui recommandent à leur tour d'autres informateurs-clés. Ceux-ci, après une réflexion conceptuelle sous-jacente au choix des individus, s'avèrent des acteurs de la problématique étudiée (Miles et

²¹ La notion de profondeur est relative. Une entrevue de deux heures permet d'apprendre davantage qu'un questionnaire, mais moins qu'une centaine d'heures d'entrevue lorsqu'un cas unique est à l'étude (Pires, 1997).

Huberman, 2005). C'est ce qui s'est produit lors d'entrevues préliminaires que nous avons effectuées auprès d'intervenants du milieu touristique, qui ont identifié le même « cas-pilote ». Yin (2002, p. 79) décrit ce type de cas comme *"a most complicated case, compared to the likely real cases, so that nearly all relevant data collection issues will be encountered in the pilot cas"*. L'identification d'un tel cas permet de raffiner la collecte de données, tant au point de vue du contenu que des procédures à adopter. Et, le site représente un genre de laboratoire pour le chercheur, lui permettant d'observer divers éléments du phénomène à l'étude (Yin, 2002). Or, les intervenants ont identifié le même site hôtelier comme étant récipiendaire de nombreux prix qui reconnaissent les initiatives environnementales adoptées. Nous en avons rejoint les dirigeants et les avons convaincus de participer à notre étude.

La diversification dans le choix des cas vise à offrir un panorama le plus large possible des situations liées à la question de recherche. Elle peut prendre deux formes, soit une diversification interne qui privilégie une catégorie de divers cas, délimitée par un critère particulier, ou externe qui permet d'obtenir différents points de vues de divers milieux étudiés et de les contraster. Par opposition aux échantillons quantitatifs qui permettent une représentativité statistique, l'échantillon par contraste doit contenir au moins un individu représentant les groupes étudiés, afin d'atteindre la représentativité théorique (Glaser et Strauss, 1967). Le respect de cette condition favorise une généralisation des résultats parce que le représentant de chacun des groupes à l'étude est porteur de structures et de significations propres à son groupe respectif.

Le principe de saturation théorique implique qu'à la suite d'applications successives d'un concept dans divers contextes empiriques, aucune donnée n'ajoute de propriété nouvelle au concept. Le principe de saturation empirique est respecté par le fait que les données elles-mêmes ne fournissent plus d'information nouvelle ou différente. C'est pourquoi les variables de comparaison doivent être identifiées, afin de constituer l'échantillon par contraste et qu'une description complète de chacun des

cas ainsi qu'une comparaison des cas entre eux sont nécessaires pour atteindre une généralisation empirique (Pires, 1997).

Afin d'obtenir une variation maximale des sites composant notre échantillon, nous avons identifié les variables d'échantillonnage selon les facteurs organisationnels pouvant influencer les décisions des dirigeants, tels la taille de l'organisation (Julien 2005), sa maturité (St-Pierre, 2005), sa région touristique d'appartenance (Cazelais, 2004), sa structure de propriété (Hobson et Essex, 2001), le nombre d'étoiles déterminant sa classification (Tourisme Québec, 2007), ainsi que la présence possible d'une éco-certification (Honey et Rome, 2001) qui représente une variable spécifique au domaine à l'étude. Aussi, les critères de faisabilité pour le chercheur quant aux ressources pouvant être attribuées à cette recherche ont été considérés et ont permis de délimiter le territoire à l'étude aux régions administratives limitrophes de l'Université du Québec à Trois-Rivières, soit la Mauricie, les régions de Montréal et de Québec, le Centre-du-Québec, les Cantons de l'Est et la Montérégie.

Nombre de cas. Les critères cités n'indiquent pas le nombre de cas devant composer l'échantillon, ils permettent seulement de délimiter leur sélection. Pour un échantillon qualitatif, rappelons que ce n'est pas la représentativité statistique qui est recherchée (Maxwell, 1997). À cet effet, Mintzberg (1979) soutient que le fait d'avoir un petit échantillon n'a pas d'importance, tandis que Yin (1989) avance que le nombre peut varier de un à huit cas et qu'Eisenhardt (1989) établit qu'il n'y a pas de nombre idéal, un ensemble de 4 à 8 cas pouvant être approprié. Enfin, Miles et Huberman (2005) mentionnent qu'il se peut qu'un échantillon de plus de 15 cas soit ingérable relativement à la quantité de données à traiter.

C'est en considérant ces différents points de vue et les facteurs organisationnels d'influence cités précédemment que nous avons sélectionné cinq hôtels. À l'instar de Hobson et Essex (2001) qui avaient sélectionné les hôtels de

différentes tailles à l'aide du *Plymouth Guide* [PMB, 1998] présentant les établissements hôteliers de cette ville du Royaume Uni, nous avons consulté les guides touristiques officiels régionaux du Québec, publiés par les Associations touristiques régionales²² (ATR). Plusieurs tentatives réalisées par téléphone et par courrier électronique, auprès des dirigeants d'hôtels ciblés ont été nécessaires, afin de réussir à rencontrer treize dirigeants, dont cinq d'entre eux ont participé à la phase qualitative. Il est à noter que ces hôtels affichent un taux d'occupation supérieur au taux moyen de leur région touristique.

En guise de présentation des hôtels ayant participé à la Phase I de notre recherche, nous exposons au Tableau 8 leurs caractéristiques organisationnelles, soit le nombre de chambres indiquant leur taille et le nombre d'employés liés à la diversité de l'offre de services et à la présence d'un syndicat, l'année de fondation et la structure de propriété. Sont aussi présentées les caractéristiques sectorielles relatives au nombre d'étoiles attestant la classification obtenue, à l'emplacement, à la présence ou non des éléments suivants: une éco-certification, une salle à manger et/ou un centre de congrès. Nous complétons le tableau en indiquant le poste occupé par l'informateur-clé de l'hôtel auprès duquel nous avons réalisé l'entrevue. Les noms des hôtels ont été changés afin de préserver l'anonymat.

²² Les Associations touristiques régionales (ATR), en tant que représentants des divers intervenants touristiques des régions, jouent un rôle important de concertation et de catalyseur dans leur milieu. Elles sont autonomes dans leurs actions au plan de la gestion et du développement tout en respectant, un plan d'ensemble élaboré en concertation avec leur milieu et Tourisme Québec.

Tableau 8
Présentation des hôtels ayant participé à la Phase I

Hôtel	Musca	Capella	Aigle	Triangulum	Voie Lactée
Information					
# chambres	34	71	126	159	290
# employés	70	21	50 à 75	90	325
Syndicat				√	√
Année de fondation	1992	2004	1988	1991	1975
Structure de propriété	Indépendant/ Familial	Franchise de chaîne/ Familial	Chaîne/ Groupe hôtelier Familial	Géré par la chaîne/ Groupe financier	Chaîne/ Groupe hôtelier
Classification obtenue	4★	3★	4★	4★	4★
Emplacement	Villégiature/ Bord de lac	Bordure autoroute/péri-urbain	Urbain	Urbain	Bordure autoroute/ péri-urbain
Éco-certification obtenue	RéserVert	AHC 3↔		AHC 4↔	AHC 4↔
Salle à manger	√			√	√
Centre congrès				√	√
Informateur clé	p.d.g.	d.g.	d.g.	d.g.	gestionnaire en environnement

3.3 Collecte de données

Bien que dès le début d'une recherche qualitative, il soit recommandé de conjuguer la collecte de données et leur analyse (Eisenhardt, 1989; Maxwell, 1997), nous présentons, par souci de clarté, ces activités concomitantes en deux sections distinctes. Celle-ci traite de la triangulation des données et des échanges informationnels réalisés sur les cinq sites.

3.3.1 *Triangulation des données*

La triangulation des données représente la caractéristique principale des études de cas. Elle consiste en l'intégration d'une variété de méthodes permettant de consulter diverses sources d'information (Nieto et Pérez, 2000). L'intérêt de l'utilisation des diverses méthodes réside dans la réduction du risque que les conclusions reflètent les biais systématiques des limites reliées à une méthode spécifique et dans la contribution d'une meilleure évaluation de la validité de l'étude (Maxwell, 1997). Eisenhardt (1989) identifie quatre sources de données, soit les archives, les entrevues, les questionnaires et les observations. Yin (2002) les détaille et en ajoute, soit la documentation disponible sur l'organisation, l'observation directe et participative, les entrevues, les archives et les artefacts. La complémentarité de ces sources permet de contrer leurs inconvénients respectifs et d'accroître les avantages des méthodes prises isolément (Yin, 2002).

Documentation disponible sur l'organisation. Nous avons donc débuté la collecte de données par une recherche documentaire sur les hôtels retenus, en consultant les sites web respectifs, les moteurs de recherche et la presse écrite pour retrouver de l'information à leur sujet. Une visite *incognito* à chacun des établissements a permis de recueillir la documentation variée disponible. À tous les sites, nous avons trouvé des brochures corporatives décrivant l'offre de services. Certaines sont bonifiées des forfaits disponibles selon la saison et, un des établissements offre un signet publiant le Grand Prix du tourisme reçu au cours de l'année.

Observation directe et participative. La visite *incognito* des cinq hôtels a permis de faire de l'observation directe, qualifiée d'informelle et précieuse selon Yin (2002), car elle permet de constater l'état des lieux et d'observer le déroulement

d'activités. Cette source de données a aussi été utilisée formellement lors de la réalisation des entrevues. L'observation participative, c'est-à-dire lorsque le chercheur joue un rôle dans l'organisation (Yin, 2002), a été possible dans chacun des hôtels et permis d'entrer en communication avec le personnel, par exemple, lors de la consommation d'un service de restauration ou d'un achat à la boutique. Par ailleurs, Yin (2002) met en garde le chercheur sur l'occurrence de biais lors de ces deux types d'activités et pour lesquels des mesures présentées ultérieurement, ont été adoptées afin de maximiser l'objectivité de l'observateur.

Archives. À l'exception de deux hôtels, nous n'avons pas obtenu d'archive des établissements visités, que ce soit sous forme d'états financiers, d'agendas, de bases de données ou de procès-verbaux de conseil d'administration. Si ces documents fournissent de l'information chiffrée et certaines précisions pouvant être utiles pour une étude de cas, leur caractère privé en rend l'accès difficile et la fiabilité des informations peut être remise en question (Yin, 2002). Cependant, un des dirigeants nous a fourni un rapport faisant état de 225 tonnes de matières récupérées dans son établissement au cours de l'année précédant notre première rencontre. Et nous avons obtenu d'un second dirigeant hôtelier, un sommaire confidentiel de ses taux d'occupation, accompagné d'un rapport des statistiques hôtelières produit par son association touristique régionale (ATR) attestant du taux d'occupation nettement supérieur de cet hôtel comparativement à ses concurrents régionaux.

Artéfacts. Ce que Yin (2002, p. 96) entend par artéfact est une source d'information qu'il appelle "*source of evidence*" et qu'il définit comme "*a physical or cultural artifact--a technological device, a tool or instrument, a work of art, or some other physical evidence*". L'utilisation des artéfacts physiques peut être moins pertinente dans certaines études de cas (Yin, 2002), mais dans le secteur des services, à cause de leur caractère immatériel, le consommateur recherche des signes tangibles montrant l'évidence de la qualité du service, tel que l'apparence physique des lieux (Horovitz, 1987; Zeithaml et Bitner, 2003). En tourisme (Langlois, 2005; OMT,

2003b) et en hôtellerie plus particulièrement (Getty et Getty, 2003), la composante physique des installations est reconnue comme une dimension de la qualité de la prestation de service. Lors de nos visites, des notes ont été prises sur divers types d'observations. Par exemple, l'absence de porte automatique à l'entrée d'un des hôtels obligeant le client encombré de ses bagages de faire des acrobaties pour enfin ouvrir la porte. Aussi, nous avons vérifié la présence de bacs à trois voies pour récolter les matières résiduelles et l'affichage de la politique environnementale adoptée par l'hôtel. Ce type d'observations vient valider l'information fournie par les dirigeants lors des entrevues (Eisenhardt, 1989).

Entrevues. Dans la section traitant de la résidence en entreprises, nous avons mentionné que des entrevues semi-dirigées avaient été réalisées avec des informateurs clés des divers niveaux d'intervention des milieux touristique et hôtelier. Cette activité permet d'obtenir de précieuses informations autorisant les contrastes et les comparaisons entre les sites, qui aident à comprendre le phénomène étudié (Miles et Huberman, 2005). Par la suite, nous avons choisi de réaliser, sur place, des entrevues semi-dirigées avec chacun des cinq dirigeants hôteliers participants. Le choix de cette technique d'entrevue permet d'obtenir des faits, ainsi que l'opinion des participants sur des problématiques difficilement quantifiables et de percevoir la relation entre les facteurs à l'étude, ce qu'un questionnaire auto-administré ne pourrait permettre (Nieto et Pérez, 2000).

Au début de l'entrevue, le chercheur a obtenu d'une part, le consentement signé du dirigeant²³ tel qu'exigé par le comité d'éthique des instances universitaires et d'autre part, la permission d'enregistrer l'entrevue et de prendre des notes au cours de son déroulement. Un guide d'entretien, ayant aussi servi à la pré-enquête, a été utilisé pour aborder de façon identique les individus ciblés (Jolibert et Jourdan, 2006). Il comprend des questions ouvertes et deux grilles (Annexe A et B), soit celle décrivant les processus d'implantation d'une orientation de DD et une grille énumérant les

²³ Ce document est présenté à l'Annexe C.

pratiques de DD relatives à ses dimensions économique, environnementale et sociale. Ces spécificités sont requises lorsque l'on prévoit des comparaisons multi-sites; elles « demandent un minimum de standardisation des instruments, de telle sorte qu'on puisse juxtaposer les résultats pendant l'analyse » (Miles et Huberman, 2005, p. 74).

Par ailleurs, des éléments méthodologiques concernant la grille de pratiques de DD portent sur cinq plans. La première remarque est liée à l'absence de grille universelle pour colliger les pratiques de DD en hôtellerie, lorsque nous avons débuté les entretiens en 2006. Nous avons établi une grille en trois parties, pour tenir compte des trois dimensions économique, environnementale et sociale du DD. Les pratiques reconnues de DD ont été colligées à partir de divers documents de chercheurs et d'instances internationales (AITC, 2003; Blamey, 2001; Dube *et al.*, 1999; Hobson et Essex, 2001; Kirk, 1995; ONU, 1999a; OMT, 2003a; ONU, 1999; Sloan *et al.*, 2004; Vernon *et al.* 2003; Williams et Budke, 1999; WTO, 2004). Suite à la diffusion des Critères mondiaux du tourisme durable (GSTC, 2008) la grille a été complètement reformatée au début de 2009, pour permettre d'ajouter et de décliner les pratiques de DD en cohérence avec les lignes directrices plus précises et le respect des parties prenantes. De même la diffusion des indicateurs du Global Reporting Initiatives (GRI, 2007) a permis de bonifier cette grille de pratiques de DD, aux niveaux stratégique, opérationnel et communicationnel.

L'arrimage de l'information entre les deux grilles d'identification des pratiques de DD a nécessité des échanges additionnels avec les dirigeants pour s'assurer de la mise à jour des pratiques de DD, et ce, tout au cours du processus de recherche qui s'est déroulé sur quatre ans et dont les dernières données ont été colligées en 2010. Selon Yin (2002, p. 125), la complexité des études de cas, qui comprennent plusieurs ensembles de variables et dont les configurations peuvent changer dans le temps, autorise une recherche étalée sur le long terme²⁴. Enfin, l'actualisation des données a été possible lors de rencontres subséquentes à la

²⁴ Traduction libre.

première entrevue semi-dirigée, d'échanges de courriels et de conversations téléphoniques avec les différents dirigeants rencontrés.

3.3.2 *Échanges informationnels avec les dirigeants des cinq sites*

Cette section présente les échanges informationnels réalisés avec les dirigeants des cinq sites participants à cette première phase qualitative de la recherche, soit Voie lactée, Musca, Capella, Aigle et Triangulum. Les premières entrevues ont débuté à l'automne 2006 et les derniers échanges d'information ont eu lieu au début de l'été 2010, permettant d'actualiser les données tout au cours du processus de recherche. Alors que les premières entrevues visaient la collecte de données qualitatives, elles ont aussi permis de discuter de la phase quantitative de la recherche. Les activités de l'une chevauchant celles de l'autre permettent la complémentarité des informations obtenues pendant les différentes phases de la recherche (Tashakkori et Teddlie, 1998).

Le site Voie Lactée. Depuis la première rencontre en 2006 avec le dirigeant chargé du volet environnemental, nous comptons près de huit déplacements sur le site Voie Lactée. Comme l'initiateur de la démarche de DD ne pouvait être rejoint, la première entrevue a été enregistrée et réalisée à l'aide de nos grilles d'entretien auprès du gestionnaire en environnement. Cette rencontre s'est prolongée pendant deux heures et demie. Elle a permis de colliger les données organisationnelles et d'identifier les pratiques de DD, ainsi que de visiter les lieux, les différents services et les aires de compostage et de recyclage. Un verbatim a été soumis pour approbation et c'est à ce moment qu'un bilan annuel des matières recyclables a été envoyé pour bonifier l'information à cet effet. Au cours des autres déplacements au site, d'une part, nous avons entrevu le directeur-général, le temps d'obtenir une signature du « consentement des dirigeants » qui officialisait l'autorisation de la participation de l'hôtel à l'étude. D'autre part, alors que nous avons seulement échangé des

informations par téléphone avec le premier directeur du marketing en poste, nous avons rencontré lors d'un autre déplacement, le second directeur des ventes et du marketing. Il a répondu aux questions spécifiques à la stratégie marketing adoptée par l'établissement. Aussi, au moment du sondage auprès de la clientèle, nous avons rencontré le directeur de la réception. De multiples échanges téléphoniques et électroniques ont suivi chacune des rencontres avec les différents intervenants pour obtenir les précisions et les mises à jour désirées. En outre, des échanges courriels avec le directeur des ressources humaines ont permis de préciser des pratiques de DD adoptées par ce département.

Le site Musca. Trois déplacements au site Musca, divers échanges téléphoniques et électroniques échelonnés sur trois ans ont permis de recueillir des données auprès du président-directeur-général (p.d.g.), de la responsable du dossier DD et de la responsable du service de la réception. Les deux heures de la première entrevue semi-dirigée auprès du p.d.g. ont été enregistrées, dont un verbatim a été rédigé et envoyé par courriel à ce dernier. Aucune demande de modification n'a été effectuée. La visite suivante a permis une visite des lieux, la consommation d'un service de restauration, la présentation au p.d.g. du questionnaire de la phase quantitative, ainsi que la signature de son consentement pour participer à l'étude. Une troisième rencontre a eu lieu avec la responsable de la réception et concernait la seconde phase de recherche. Plusieurs échanges courriels ont suivi ces rencontres.

Le site Capella. Cinq rencontres se sont déroulées à cet établissement, s'échelonnant de l'automne 2006 à l'hiver 2010. La première a permis d'abord, d'enregistrer une entrevue réalisée avec la directrice générale (d.g.), en nous servant de la grille d'entretien, afin de recueillir les données historiques et organisationnelles, ainsi que d'identifier les pratiques de DD mises en application. Un verbatim a été soumis et les remarques ont été transmises par courriel, relativement à l'exigence de discrétion pour certaines opinions. Lors de la seconde rencontre (en 2009), cette dirigeante a validé le questionnaire destiné à la clientèle. Un troisième déplacement a

autorisé la visite des lieux en compagnie de la d.g., la mise à jour des nouvelles pratiques de DD mises en application et la formalisation de la participation à l'étude quantitative, par la signature du consentement des dirigeants. Les quatrième et cinquième déplacements étaient liés à la seconde phase de recherche. Depuis ces rencontres et entre chacune d'elles, des échanges de courriels et des appels téléphoniques ont permis de colliger des données manquantes.

Le site Aigle. Au site l'Aigle, à nouveau l'initiateur de la démarche de DD ne pouvant être rejoint, une première entrevue enregistrée a été réalisée auprès de la directrice générale à l'automne 2006. Un verbatim lui a été soumis pour validation et pour lequel aucune modification n'a été demandée. Ensuite, divers échanges électroniques pendant les deux années suivantes ont facilité l'obtention de précisions, ainsi que l'accord permettant de participer à la phase quantitative de la recherche. En 2009, une seconde rencontre avec la directrice générale a autorisé la présentation du questionnaire et son acceptation, la mise à jour de pratiques de DD nouvellement adoptées et une visite des lieux.

Le site Triangulum. Au site Triangulum, deux directeurs généraux se sont succédés au cours de la réalisation de notre recherche. Au printemps 2007, une première entrevue enregistrée de deux heures et demie a été effectuée à l'aide des grilles d'entretien et d'identification de pratiques de DD, auprès du directeur-général que nous nommons Alpha. Un verbatim resté sans réponse a été envoyé.

À l'hiver 2009, en se servant du guide d'entretien, une entrevue d'une heure trente a été réalisée avec le second directeur-général en poste, que nous nommons Gamma²⁵. Une prise de notes au cours de l'entrevue a été autorisée, ainsi que la reprise du processus de recherche et la mise à jour de pratiques de DD nouvellement adoptées. Cette prise de notes a permis de vérifier si un nouvel apprentissage était

²⁵ Dans le chapitre portant sur les résultats, nous avons identifié duquel d.g. provenait l'information en distinguant ces deux dirigeants par leur prêtre-nom respectif.

réalisé et si des données différaient des précédentes (Eisenhardt, 1989). Lors d'une deuxième rencontre avec ce d.g. à l'automne 2009, nous avons présenté le questionnaire, officialisé sa participation à la recherche par la signature du consentement et recueilli des données historiques sur l'entreprise. Cette même saison, nous avons rencontré la responsable de la réception sur les lieux. Elle s'est avérée notre intervenante ressource pendant l'enquête menée auprès de la clientèle.

3.4 Traitement et analyse des données

Miles et Huberman (2005, p. 28) considèrent l'analyse des données comme « trois flux concourant d'activités: la condensation des données, la présentation des données et l'élaboration/vérification des conclusions ». La condensation des données « consiste à élaguer, trier, distinguer, rejeter et organiser les données de telle sorte qu'on puisse en tirer des conclusions ' finales ' et les vérifier » (Miles et Huberman (2005, p. 29). Quant à la présentation des données, elle relève de l'organisation de l'information à l'aide de différents moyens, tels des matrices, diagrammes, graphiques et tableaux, pour en tirer des conclusions et agir. Enfin, issues de régularités, d'explications et de possibles configurations, des conclusions sont élaborées et vérifiées, c'est-à-dire que la validité des significations qui se dégagent des données doit être éprouvée (Miles et Huberman, 2005). Dans cet esprit de chevauchement d'activités, nous avons suivi les recommandations des auteurs afin d'éviter d'être submergé par les données (Eisenhardt, 1989; Maxwell, 1997; Miles et Huberman, 2005) en débutant l'analyse dès les premières entrevues. Donc, nous présentons dans les sous-sections suivantes les différentes méthodes à l'aide desquelles nous avons, dans un premier temps, traité les données et réalisé une série d'analyses intra-sites, puis en second lieu, effectué des analyses inter-sites.

3.4.1 *Traitement des données et analyses intra-sites*

Le traitement de données et les analyses intra-sites décrits dans cette section comporte quatre démarches méthodologiques, soit la transcription des entrevues, la création d'une figure qui reprend le modèle de recherche et permet d'inscrire les données recueillies sur chacun des sites, l'élaboration d'une méta-grille exposant les pratiques de DD mises en application sur chaque site étudié et une analyse intra-site de type *pattern matching* (Yin, 1989).

Transcription des entrevues enregistrées. La première démarche d'analyses intra-sites réside dans le traitement des données qui débute par la transcription des entrevues enregistrées (Miles et Huberman, 2005). Nous avons ensuite soumis les *verbatim* à chacun des dirigeants, afin de s'assurer que cela représentait bien l'expression des faits et de leur opinion sur les différentes thématiques abordées.

Figure. Par la suite, puisque la présentation des données varie en fonction de la créativité du chercheur et peut prendre la forme « d'une table synthétique ou d'une figure » (Miles et Huberman, 2005, p. 175), nous avons allié ces formes en deux temps pour faciliter les analyses. Donc, notre seconde démarche consistait à reprendre la figure de notre modèle de recherche et à y inscrire pour chacun des sites à l'étude, les réponses des dirigeants, en priorisant l'utilisation des termes qu'ils avaient employés. Il en résulte une figure utile à l'analyse intra-site, qui s'apparente à la *visual mapping strategy* de Langley (1999) et qui permet de réduire la quantité de données et d'illustrer plusieurs dimensions du processus. Le lecteur pourra retrouver pour chacun des sites cette figure. Il peut observer que les thématiques abordées sont accompagnées de segments de phrases issues du *verbatim*. Mentionnons d'une part, que les notes prises au cours des entrevues y sont annexées et ajoutent de l'essence informative. D'autre part, les figures ont servi d'outils pour établir le diagramme causal des analyses inter-sites.

Pour valider cette démarche, la figure a été soumise par courriel à l'informateur-clé respectif de chaque site. Quelques lignes ont accompagné ce diagramme pour expliquer les liens entre les variables et leur ordonnancement. Nous leur avons demandé de nous aviser si des modifications étaient à apporter. Cette étape visait d'une part, à accroître le critère de plausibilité de la validité de l'analyse, en permettant de détecter des erreurs d'interprétation, l'absence d'événement important ou la présence d'élément non signifiant. Elle visait d'autre part à corriger les divergences identifiées et réviser les résultats. Un seul dirigeant, soit celui dont l'hôtel présente le niveau plus élevé d'intensité d'adoption des pratiques de DD, a mentionné des modifications à apporter et désiré obtenir de plus amples renseignements à cet effet. Une conversation téléphonique a permis de répondre à sa demande et un nouvel envoi de la figure corrigée a été effectué pour confirmer les modifications demandées.

Méta-grille. La troisième démarche concerne l'énumération des données relatives à tous les indicateurs de la grille spécifique aux pratiques de DD adoptées dans les hôtels à l'étude. Ces données ont été traitées en les inscrivant dans une méta-grille identique au cadre présenté à l'Annexe B. En observant cette grille, le lecteur peut constater que l'en-tête des colonnes comporte le nom fictif (chiffré) attribué à chacun des hôtels²⁶, afin de conserver la confidentialité des informateurs. Les titres des lignes correspondent aux indicateurs des pratiques de DD adoptées et catégorisées par grandes composantes. Ces indicateurs sont considérés comme « la manifestation probable de certains comportements, l'apparition de certains faits, et la formulation probable de certains jugements ou opinions. Un indicateur permettant donc d'associer, plus ou moins directement une valeur ou un symbole à une partie du concept » (Angot et Milano, 2003, p. 173).

²⁶ Le lecteur peut constater que la grille comporte un nombre d'hôtels s'élevant à onze. C'est qu'afin d'augmenter la validité de la phase quantitative, six hôtels ont accepté de participer à cette seconde phase, sans faire l'objet d'étude approfondie d'un cas. Par ailleurs, les dirigeants ont été interviewés, à l'aide de cette grille d'indicateurs, uniquement afin de déterminer le niveau d'intensité d'adoption des pratiques de DD.

Pour faciliter le calcul de l'intensité d'adoption des pratiques de DD, nous avons regroupé ces aspects en cinq dimensions principales. La première dimension réunit les aspects Gestion et Stratégie marketing. Alors que l'aspect Fournisseurs et l'aspect Emplois durables et avantages sociaux représentent deux dimensions distinctes. La quatrième dimension se compose de la réunion des aspects Avantages garantis pour la communauté, Formation et interprétation de la communauté, et Formation et interprétation pour les touristes. La cinquième dimension comprend les aspects Contribution à la protection des zones naturelles, Gestion de l'eau, de l'énergie, des matières résiduelles, polluantes et dangereuses, ainsi que celle des transports. Le Tableau 9, issu de la méta-grille des indicateurs de pratiques de DD, présente ces cinq dimensions formées des divers aspects déclinés en composantes spécifiques et pour lesquelles, 212 indicateurs ont été identifiés.

Le calcul de l'intensité d'adoption des pratiques de DD a été réalisé de la façon suivante:

1. Nous avons additionné les crochets (présence de la pratique) retrouvés dans la grille, pour chacun des aspects d'une dimension. De ce calcul a résulté une fraction, dont le numérateur représente l'addition des pratiques de DD en application et le dénominateur, l'ensemble des indicateurs applicables à ce site.
2. En ce qui a trait aux valeurs numériques retrouvées dans la grille, nous avons interprété le fait d'obtenir une valeur chiffrée comme une prise en compte de la pratique ciblée. Les valeurs ont été ensuite remplacées par un crochet (présence) permettant leur addition.

3. Les indicateurs qui avaient la mention NA (non applicable) ont été soustraits du dénominateur. De sorte que nous pouvions établir un pourcentage des pratiques de DD appliquées et applicables à ce site.
4. Le score global provient du calcul de la moyenne des pourcentages obtenus pour les cinq dimensions.

Tableau 9
Indicateurs de pratiques de DD regroupés selon cinq dimensions

Dimensions/ Aspects	Sous sections liées à chacun des aspects	Nombre indicateurs
Aspect Gestion / Aspect Stratégie Marketing	Démarche structurée de DD avec certification	11
	Lors de l'acquisition, de la construction ou d'améliorations, le zonage local et le paysage sont respectés pour protéger l'héritage à céder	3
	Démarche qualité	5
	Possession d'outils informatiques pour colliger et analyser les données de la clientèle, les opérations, les performances des produits offerts, etc.	3
	Implication dans l'industrie	2
	Stratégie des 5Ps	6
	Publicité en coopération avec autres entreprises	5
	Organisations d'événements	4
	Présences audio-visuelles et imprimées	6
	Veille sectorielle	3
	Développement de produits s'effectue en prévision de faciliter l'accès aux personnes ayant des besoins spéciaux	5
	Possibilités offertes par le Site Web de l'organisation	5
Aspect Fournisseurs	Achats responsables	15
	Sensibilisation à la solidarité internationale par les achats équitables	1
Aspect Emplois durables et avantages sociaux	Politique d'embauche favorisant l'emploi local et l'équité en matière d'employabilité, y compris pour les postes de direction	9
	Formation à l'embauche et continue	6
	Politique d'évaluation de la performance des ressources humaines et de reconnaissance	2
	Respect de la réglementation et des politiques liées au travail et à la rémunération des travailleurs	12
Aspect Avantages garantis pour communauté/ Aspect Formation- interprétation de la communauté/	L'entreprise se soucie des interrelations visiteurs/visités	6
	Tout en respectant les droits de propriété intellectuelle des communautés locales, l'entreprise offre les moyens pour les petits entrepreneurs locaux de vendre leurs produits dont la base de production est liée à l'environnement naturel, historique et culturel	3
	L'entreprise utilise les éléments de l'art local architectural et culturel	2
	Implication dans les projets écologiques de la collectivité	3
	Contribution au développement de l'infrastructure locale	4
	L'hôtel contribue à des activités centrées sur la population locale, pour le développement des aptitudes commerciales et pour transmettre l'information portant sur la qualité des services touristiques	2

Tableau 9
Indicateurs de pratiques de DD regroupés selon cinq dimensions

Dimensions/ Aspects	Sous sections liées à chacun des aspects	Nombre indicateurs
Aspect Formation- interprétation pour touristes	L'entreprise contribue à la protection des sites locaux naturels, historiques, archéologiques, culturels et spirituels et elle n'y enfreint pas l'accès aux résidents locaux	8
	L'entreprise diffuse auprès de ses clients de l'information sur l'environnement naturel et culturel local, ainsi que sur les comportements attendus des clients lors des visites aux sites ancestraux, culturels, historiques et naturels menacés	2
	L'hôtel favorise l'offre de visites aux sites ancestraux, culturels, historiques et naturels. Les alliances stratégiques avec les fournisseurs permettant d'offrir ce type d'activités s'établissent en fonction du respect des interdictions de prélèvements, de consommation ou de revente d'espèces sauvages si cela nuit à leur pérennité, ainsi que des mesures adoptées par ces fournisseurs pour protéger et conserver le patrimoine bâti, culturel et spirituel. Les fournisseurs qui détiennent des espèces sauvages en captivité, le font dans le but d'assurer la protection de l'espèce, selon des règlements qui établissent les soins à leur donner et qui autorisent l'équipement nécessaire à ces fins.	4
	Lors de leur enregistrement les clients sont invités au cours de leur séjour à économiser l'eau et l'énergie, ainsi qu'à utiliser les bacs de récupération sur le site	5
	Évaluation de la réaction des clients aux initiatives de développement durable	1
Aspect Contribution protection des zones naturelles/ Aspect Gestion eau- énergie- matières résiduelles- polluantes et dangereuses- transports	Connaissance et respect de la législation portant sur les aspects environnementaux	3
	L'hôtel favorise la coopération à la recherche scientifique sur la flore, la faune et les écosystèmes environnants	6
	L'entreprise contribue à la conservation de la biodiversité, en incluant un support tangible aux aires naturelles protégées et à celles qui présentent une haute teneur en biodiversité	2
	Influence de l'entreprise sur la localité pour la protection de l'environnement	1
	L'entreprise doit identifier les sources de consommation d'eau, la mesurer et instaurer des moyens pour la réduire	4
	L'entreprise doit identifier les sources de consommation d'énergie et la mesurer; instaurer des moyens pour réduire la consommation, ainsi qu'encourager l'adoption de formes d'énergie renouvelable	15
	L'entreprise doit instaurer un plan de gestion des déchets solides et établir des objectifs de réduction de la consommation des matières qui ne peuvent être ni réutilisées, ni recyclées	7
	Le traitement des eaux usées doit être effectué efficacement et les eaux grises traitées afin d'être réutilisées	3
	L'entreprise doit implanter des pratiques mesurant et diminuant la pollution du bruit, de la lumière, de l'eau, de l'air, du sol, du ruissellement des contaminants, des émissions de gaz à effets de serre, ainsi que des pratiques éradiquant l'érosion et qui ne nuisent pas à la couche d'ozone	13
	L'entreprise doit diminuer la consommation et rechercher à substituer par des produits moins nocifs, diverses substances toxiques, tel que les pesticides, les peintures, les désinfectants pour la piscine, les produits d'entretien et de buanderie	7
	L'entreprise tente de réduire les impacts causés par les transports	8

Analyse intra-sites. La quatrième démarche consiste en l'analyse intra-sites de type *pattern matching*. Cette stratégie d'analyse consiste à comparer des événements, des comportements ou des circonstances déduits du cadre théorique avec la réalité vécue sur chacun des sites, permettant ainsi de confirmer, modifier ou de rejeter les hypothèses retrouvées dans le cadre conceptuel. Les résultats de la comparaison peuvent être de quatre types, soit:

1. ils confirment le modèle retrouvé dans le cadre;
2. le modèle est confirmé, mais il doit être reformulé;
3. les signes confirmant le modèle ne sont pas suffisants ou trop faibles;
4. des explications permettent de réfuter le modèle de départ et d'établir d'autres *patterns* (Nieto et Pérez, 2000).

3.4.2 *Analyse inter-sites*

L'analyse inter-sites a trait à la comparaison des sites participant à l'étude. Deux raisons fondamentales motivent cette analyse, soit d'accroître la capacité de généraliser les résultats de l'étude à d'autres cas similaires, « approfondir la compréhension et l'explication » du phénomène à l'étude par de multiples comparaisons et la détection de contrastes (Miles et Huberman, 2005, p. 308). L'analyse inter-sites a donc consisté en deux démarches principales, soit l'élaboration d'une méta-matrice et la création d'un diagramme causal.

La première démarche d'analyse inter-sites fut de dresser une méga-grille, que Miles et Huberman (2005) appellent une matrice prédicteurs-résultats-conséquences. Elle comprend les réponses aux questions thématiques liées aux différentes composantes du modèle de recherche spécifique. Elle vise à expliquer les mécanismes causaux impliqués, soit les prédicteurs qui représentent les conditions de mise en œuvre d'une démarche de développement durable en hôtellerie, les résultats

obtenus en termes de processus et les conséquences relatives aux pratiques de DD adoptées et à leur apport respectif.

Comme nous avons priorisé l'utilisation des termes spécifiques employés par les dirigeants lors du traitement des données, la codification a été réalisée à l'aide de cette concentration sur les mots. Car, les mots représentent des pistes et permettent déjà une comparaison inter-sites. « Ils suggèrent au chercheur ce qui pourrait se révéler être des variables importantes à vérifier, des facteurs pouvant rendre compte d'autres perceptions et comportements locaux » (Miles et Huberman, 2005, p. 134). À ce titre, les renvois aux citations ont permis d'ajouter du détail et de se prémunir de ce que Tufte (1990) considère comme une « sur-réduction » des données pouvant mener à occulter des éléments de compréhension. Ces éléments contextuels représentent les aspects significatifs de la situation spécifique de chacun des sites à l'étude et permettent d'établir des relations entre les événements observés et de créer du sens (Langley, 1999).

L'analyse, visant à répondre au « pourquoi les événements semblent se produire », a débuté par une lecture de la méta-matrice, en colonnes pour l'intra-cas²⁷ (site) et en lignes pour une comparaison inter-cas (site) (Jolibert et Jourdan, 2006). Elle a servi d'outil pour appliquer une stratégie mixte d'analyses. Soit une stratégie « orientée variable » pour rechercher des configurations, des relations, des causes à effets et une stratégie « orientée cas » qui veut discerner des modèles communs issus des cas étudiés (Miles et Huberman, 2005).

Tel que le suggèrent Miles et Huberman (2005, p. 233), l'analyse de cette matrice a suivi les étapes suivantes:

1. Effectué une lecture ligne après ligne pour repérer les relations entre les variables;

²⁷ L'auteur ayant utilisé le terme cas pour désigner ce que nous appelons site.

2. Effectué une lecture colonne après colonne permettant d'établir des comparaisons;
3. Pour chacun des thèmes à l'étude, compté les occurrences, détecté les prédominances, les contrastes et les comparaisons;
4. Repéré des variables intervenantes.

À la suite des étapes d'analyses précitées, un tableau synoptique pour chacune des composantes de notre modèle a été dressé, visant à concentrer les tendances principales retrouvées sur l'ensemble des sites et permettant de visualiser des contrastes et des régularités qui pourraient expliquer des comportements différents entre les sites, l'output étant un modèle intégrateur (Miles et Huberman, 2005).

La seconde démarche d'analyse inter-sites a permis de confirmer le modèle intégrateur émergent, grâce à l'élaboration d'un diagramme causal. Ce type de diagramme permet de visualiser quelles sont « les variables qui interviennent avant d'autres, varient avec d'autres ou ont un *effet* sur d'autres et cet effet semble se modifier quand d'autres variables sont prises en compte » (Miles et Huberman, 2005, p. 279). Cet outil a aidé à identifier des récurrences et a permis, non pas à établir des prédictions formelles, mais à mettre des recommandations suggérées par les résultats (Miles et Huberman, 2005). Soit, dans le cas qui nous préoccupe, d'identifier des éléments qui sont reliés à un niveau plus intense d'adoption de pratiques de DD et de suggérer des modes facilitant l'implantation et le maintien d'une orientation de développement durable en hôtellerie.

4. PHASE II

Cette section est dédiée à la Phase II de notre recherche, soit la phase quantitative dont l'unité d'analyse s'avère les individus formant la clientèle des onze hôtels participants, incluant les cinq hôtels faisant l'objet de la Phase I de notre

recherche, de même que six autres hôtels. Nous présentons donc dans les sous-sections suivantes les divers choix qui se sont imposés afin de réaliser notre enquête.

4.1 Population

La population à l'étude peut se définir comme le bassin dans lequel les individus participant à l'étude seront puisés pour former l'échantillon de la recherche et pour lequel les résultats pourraient être généralisés (Robson, 2002). En plus des cinq dirigeants ayant participé à la phase qualitative de notre recherche, six dirigeants hôteliers additionnels ont accepté de participer à la phase quantitative de notre recherche. Comme les dirigeants de la première phase, ils ont été sélectionnés à l'aide des guides publiés par les Associations touristiques régionales. La clientèle de ces onze hôtels participants ayant séjourné à l'automne 2009 représente la population à l'étude de laquelle a été tiré l'échantillon. À titre informatif, nous présentons au Tableau 10 les onze hôtels participants.

De ces hôtels, huit sont affiliés à des chaînes, un hôtel est de petite taille, huit sont de taille moyenne et deux sont de grande taille. Nous observons que le nombre d'employés n'est pas nécessairement relié au nombre de chambres. Une partie de l'explication réside dans les services complémentaires offerts, tels la présence d'une salle à manger ou le fait d'abriter un centre des congrès. De plus, trois hôtels se situent en milieu de villégiature, sept en milieu urbain et un en zone périurbaine. Ce dernier ainsi qu'un grand hôtel de milieu urbain sont construits en bordure d'autoroute.

Tableau 10
Caractéristiques des hôtels ayant participé au volet quantitatif

Hôtels	<i>Musca</i>	<i>Delphinus</i>	<i>Capricorne</i>	<i>Capella</i>	<i>Bételgeuse</i>	<i>Aligé</i>	<i>Grande Ourse</i>	<i>Triangulum</i>	<i>Scorpion</i>	<i>Lion</i>	<i>Voie Lactée</i>
Caractéristiques											
# Chambres	34	48°	59	71	90	126	128	159	178	289	290
# Employés	70	135	15	21	190	75	30	90	165	120	325
Syndicat		✓					✓	✓	✓		✓
Année de fondation	1992	1991	1989	2004	1990	1988	2001	1991	1989	1975	1975
Structure de propriété	I/F*	Cp	Cp	Fr / F	I	C/F	Cp	C/Gr	C/Gr	I/F	Cp
Classification	4 ★	4 ★	3 ★	3 ★	4 ★	4 ★	4 ★	4 ★	4 ★	4 ★	4 ★
Emplacement	Vill.	Vill.	Urb.	Péri-ur/B	Vill.	Urb.	Urb.	Urb.	Urb.	Urb.	Urb/ B
Éco-certification	Rés Ver	Rés Ver	AHC 3 ➡	AHC 3 ➡	Rés Ver			AHC 4 ➡	Rés. AHC 4 ➡	Rés. AHC 4 ➡	AHC 4 ➡
Salle à manger	✓	✓			✓	Conces.	Conces.	✓	✓	Conces.	✓
Centre de congrès								✓		✓	✓
Intensité d'adoption de pratiques DD	59%	58%	45%	54%	77%	52%	33%	54%	59%	62%	61%

*I: hôtel indépendant, F: propriété familiale, C: hôtel affilié à une chaîne, Fr: franchise
Cp: chaîne est propriétaire de l'hôtel, Gr: groupe d'investisseurs est propriétaire, Conces.: concession
Urb: urbain, Vill.: villégiature, B: bordure autoroute; c: aussi chalets à louer.

Deux hôtels sont classifiés « trois étoiles », alors que tous les autres sont classifiés « quatre étoiles ». Six de ces onze hôtels, dont près de la moitié appartient à des propriétaires familiaux, affichent une intensité d'adoption de pratiques de DD supérieure à 55 %. Cinq des neuf hôtels éco-certifiés sont affiliés à des chaînes pancanadiennes.

4.2 Échantillonnage

L'échantillon peut être défini comme « l'ensemble des éléments sur lesquels des données seront recueillies » (Royer et Zarlowski, 2003, p. 188), ces éléments étant issus de la population source (Robson, 2002). L'importance accordée au choix de ces éléments réside dans la validité interne et externe de l'étude. Il s'agit d'une part d'assurer la pertinence et la cohérence des résultats en lien avec les objectifs fixés par le chercheur, et d'autre part, d'étendre les résultats à la population sous d'autres conditions. Or, trois caractéristiques de l'échantillon influencent la validité de l'étude (Royer et Zarlowski, 2003), soit l'hétérogénéité ou l'homogénéité des éléments constitutifs de l'échantillon, la méthode pour les sélectionner, et leur nombre.

4.2.1 *L'homogénéité des éléments*

L'homogénéité des éléments permet d'éviter de grandes variations de la variable étudiée causées par des facteurs externes non contrôlés. C'est pourquoi, nous avons déterminé un même épisode saisonnier pour composer l'échantillon de clients ayant séjourné dans les établissements participants, afin d'éviter par exemple, que les variances de température de différentes semaines puissent intervenir sur le niveau de satisfaction de la clientèle. Les questionnaires ont ainsi été distribués à des clients ayant séjourné à l'hôtel entre le 19 octobre et le 31 décembre 2009.

La sélection des individus participant à l'étude s'est effectuée par convenance, c'est-à-dire en fonction des opportunités qui s'offrent au chercheur pour rendre l'étude faisable. Souvent utilisée pour des recherches exploratoires, cette option peut être entrevue comme facilitant et accélérant la cueillette de données (Royer et Zarlowski, 2003; Stafford, 1999). Nous avons demandé que le service de la réception de l'hôtel remette les questionnaires en fonction de l'ordre d'arrivée des clients, à ceux dont le séjour était d'au moins deux nuits, afin de rendre possible la mesure de la satisfaction à l'égard des pratiques de DD concernant la réutilisation des serviettes et des draps. Mais, il semble que tous les hôtels n'aient pas suivi cette directive et que cela ait pu représenter une complication pour les préposés à la réception. La collecte de données quantitatives s'est terminée le 31 décembre 2009.

4.2.2 Taille de l'échantillon

Le calcul permettant de « déterminer la taille adéquate de l'échantillon revient en fait à estimer la taille minimale requise pour obtenir des résultats avec un degré de confiance satisfaisant » (Royer et Zarlowski, 2003, p. 202). Or, le facteur lié au nombre de paramètres à estimer influence la taille de l'échantillon pour atteindre le seuil de signification souhaité, c'est-à-dire qu'il faille tenir compte du nombre de variables et d'effets d'interaction que l'on souhaite étudier (Royer et Zarlowski, 2003, p. 211). À cet effet, Robson (2002, p. 161) cite des auteurs tels que Mertens (1998), qui propose un minimum de quinze participants par variable étudiée, alors que Borg et Gall (1989) suggèrent une centaine d'observations par sous-groupes importants de variables et entre 20 et 50 pour de plus petits sous-groupes. Cela pourrait ainsi signifier un nombre d'environ 400 individus pour notre étude. Par ailleurs, lorsque des méthodes d'analyses statistiques plus complexes sont prévues telles que des analyses structurelles, l'imitation de recherches précédentes aiderait aussi à déterminer la taille de l'échantillon (Royer et Zarlowski, 2003).

En hôtellerie, une des méthodes les plus utilisées pour calculer la taille d'un échantillon est de multiplier le taux d'occupation moyen par chambre par le nombre de chambres de l'hôtel et la moyenne de longueur des séjours (Schall, 2003). Quant aux études antérieures sur la satisfaction de la clientèle en hôtellerie, la taille de leur échantillon respecte la condition pour obtenir un seuil de signification de $\alpha \leq 0,05$ et varie entre 400 et 995 (Ekinci, Riley et Fife-Schaw, 1998; Gundersen, Heide et Olsson, 1996; Lau, Akbaret Fie, 2005; Lee et Chen, 2006; Nadiri et Hussain, 2005; O'Neill et Palmer, 2005), tandis que celles traitant des comportements responsables des consommateurs fluctuent de 235 à 2 865 (Cleveland *et al.*, 2005; Fairweather *et al.*, 2005; Laroche *et al.*, 2002; Miller 2003; Mohr et Webb, 2005; Straughan et Roberts, 1999). Nous avons ainsi pris en compte le nombre de chambres par hôtel participant et le taux d'occupation moyen de chacun pour distribuer 3 200 questionnaires français et anglais en conséquence de ces besoins. Nous avons reçu 473 questionnaires utilisables, ce qui procure un taux de réponse de 15 % nous permettant de respecter les diverses conditions de validité énoncées précédemment.

4.2.3 Biais de l'échantillon

La méthode privilégiée de sélection de l'échantillon, dite non probabiliste, affecte la généralisation des résultats en ce sens qu'ils ne pourraient être représentatifs de toute la population étudiée (Stafford, 1999), ce qui nous incite à considérer les biais ou erreurs pouvant survenir au cours de l'étude. Le Tableau 11 présente ces biais ainsi que les mesures prises dans cette étude pour les contrer.

Tableau 11
Sources de biais relatifs à l'échantillon

Type de biais	Description	Précautions
Variabilité des estimations	Se rapporte aux résultats variant d'un échantillon à l'autre provenant de la population à l'étude	Nous nous sommes assurés de la taille d'échantillon requise, car la variabilité des estimations est inversement proportionnelle à la taille de l'échantillon.
Biais d'échantillonnage	Interviennent lorsque les conditions de sélection ne sont pas respectées ou lors de l'utilisation d'un estimateur biaisé	Étant donné la méthode non-aléatoire employée, un responsable du sondage par hôtel avait été nommé et c'est à lui que nous avons transmis les instructions; il pouvait en tout temps rejoindre le chercheur, si besoin était. Les tests statistiques au niveau significatif obtenu assurent l'estimation des paramètres.
Biais non liés à l'échantillon :	Absence d'observation	
	Couverture inadéquate provenant de problèmes d'identification de la population.	Nous avons identifié les éléments qui constituent la population de référence pour éviter des erreurs de définition de la population et des erreurs de liste.
	Taux de non-réponse	Nous avons: utilisé les mêmes techniques pour approcher les répondants, en remettant le questionnaire aux clients dès leur arrivée et maintenu le contact avec les responsables pour évaluer le déroulement, les soutenir si besoin et répondre à leurs questions; utilisé des techniques applicables aux questionnaires qui visent à maximiser la coopération des répondants (Robson, 2002).
	Liés à l'observation	
	Erreur du répondant Erreur de mesure, d'enregistrement et de saisie des données	Nous avons: pré-testé des questionnaires; respecté les règles de codification; vérifié que l'ordre d'entrée des données corresponde à l'ordre des questions du questionnaire; vérifié l'entrée des données (Stafford, 1999)

Sources: Adapté de Royer et Zarlowski (2003).

4.2.4 *Précautions prises pour diminuer les différents biais*

Pour diminuer les biais liés à la variabilité des estimations, à l'échantillonnage et à l'absence d'observation au cours de notre enquête, nous avons rencontré les chefs de départements responsables du sondage dans chacun des établissements pour leur transmettre les instructions relatives à la distribution du questionnaire aux clients. Une adresse courriel du chercheur acquise aux fins spécifiques de l'étude était inscrite sur les questionnaires, permettant ainsi aux répondants de communiquer avec le chercheur pour d'éventuels éclaircissements. Également, le numéro de téléphone du chercheur avait été laissé au responsable et au service d'accueil des hôtels permettant aux employés de le rejoindre. Des négociations avec les dirigeants ont permis d'offrir un incitatif aux clients qui visait à augmenter leur participation au sondage, tel qu'un tirage donnant l'opportunité à deux adultes de séjourner une nuit, petit déjeuner inclus. Cela est une pratique courante dans les études en tourisme pour tenter de rehausser les taux de réponse (Gundersen, Heide et Olsson, 1996; Lau, Akbar et Fie, 2005; O'Neill et Palmer, 2001; Prud'homme, 2004). En outre, une lettre adressée aux clients en introduction au questionnaire, dont une copie est présentée en annexe D est un moyen privilégié de communication avec la clientèle. Elle contribue à la crédibilité de la démarche en mettant en évidence l'appui de la direction de l'hôtel (Ray, 2001). Cette lettre vise à expliquer les éléments cités précédemment et à rassurer le répondant sur le traitement confidentiel des réponses. Élément non seulement obligatoire d'un point de vue éthique, mais qui visait à augmenter le taux de réponse au questionnaire. Par ailleurs, un des pré-test du questionnaire a été réalisé pour permettre de vérifier la compréhension des questions et la qualité générale du questionnaire (Stafford, 1999).

4.3 Méthode de collecte des données

Plusieurs méthodes de collecte de données sont disponibles, mais ce sont les aspects pratiques liés aux ressources physiques et temporelles qui conditionnent leur choix (Robson, 2002) ou les moyens de traduction (Angot et Milano, 2003). Nous avons privilégié la méthode de collecte de données par sondage à l'aide de questionnaires auto-administrés, et ce, pour trois raisons. Premièrement, sous forme standardisée, les questions permettent de couvrir plusieurs aspects et d'acquérir de nombreuses données dans une courte période de temps et à des coûts qui peuvent être relativement bas comparés aux autres méthodes disponibles (Robson, 2002). Deuxièmement, le contexte d'anonymat que procure cette méthode peut encourager le participant à répondre à divers types de questions auxquelles il pourrait être mal à l'aise de répondre lors d'une entrevue face-à-face (Robson, 2002). Troisièmement, son utilité a été appréciée dans plusieurs recherches portant sur la perception de la qualité du service et la satisfaction de la clientèle (Cronin et Taylor, 1992; Ekinci *et al.*, 1998; Gundersen *et al.*, 1996; Lau *et al.*, 2005; Lee et Chen, 2006; Nadiri et Hussain, 2005; O'Neill et Palmer, 2005) et les comportements responsables des consommateurs (Cleveland *et al.*, 2005; Fairweather *et al.*, 2005; Laroche *et al.*, 2002; Miller 2003; Mohr et Webb, 2005; Straughan et Roberts, 1999).

4.4 Le questionnaire

L'élaboration d'un questionnaire signifie la conception d'un instrument de mesure, au cours de laquelle le chercheur est confronté à plusieurs choix relatifs au fond et à la forme de l'instrument projeté. Notamment à l'égard des types d'échelles de mesure existantes ou à concevoir (Baumard, Donada, Ibert et Xuereb, 2003), du choix de questions ouvertes ou fermées, de la longueur du questionnaire, du temps requis pour le compléter, de l'articulation langagière des questions (Robson, 2002),

de leur ordonnancement visant à capter et à soutenir l'intérêt du répondant (Ray, 2001).

4.4.1 *Choix des échelles de mesure*

Pour déterminer le choix des échelles de mesure, nous revenons à la notion de traduction des concepts en données, reflétées par des indicateurs (Angot et Milano, 2003). Alors que diverses définitions d'un indicateur existent (Roberts et Tribe, 2008), nous retenons celle de Mitchell, soit « un moyen imaginé pour réduire, à la forme la plus simple possible, une grande quantité d'information, permettant ainsi, de retenir et de communiquer l'essentiel de la donnée »²⁸ (1996, p. 2, citée dans Roberts et Tribe, 2008, p. 577).

Une stratégie de choix des échelles de mesure est d'utiliser des échelles de mesure existantes et disponibles, en les utilisant telles quelles ou y effectuant des ajustements (Angot et Milano, 2003). En effet, il faut retenir que ces échelles ont été élaborées pour une situation particulière influencée par le moment et la culture du pays d'application. Elles ne peuvent ainsi être réutilisées sans être accompagnées de test de fiabilité et de validité (Baumard *et al.*, 2003). Ce sont ces considérations qui nous ont guidés pour effectuer le choix d'échelles devant mesurer les six sous-groupes de variables retrouvées dans notre modèle de recherche.

4.4.2 *Mesure relative aux caractéristiques des clients et du séjour*

Le critère de faisabilité a permis d'emprunter à l'étude de Cleveland, Kalamas et Laroche (2005), les échelles mesurant les variables relatives aux caractéristiques sociodémographiques des clients. Après traduction, nous avons ajouté un élément

²⁸ Traduction libre.

repris de Miller (2003) à l'égard de l'adhésion à un groupe voué à la protection de l'environnement ou à la défense des droits de l'homme. Quant aux caractéristiques de séjour, les échelles ont été construites à l'aide de différentes sources et elles visent à connaître le but du séjour, le nombre de séjours déjà effectués à l'hôtel (Stafford, 1999), le nombre de nuits passées lors de ce séjour à l'hôtel (Gundersen, Heide et Olsson, 1996) et le moyen utilisé pour effectuer la réservation (Knutson, Beck, Singh, Kasavana et Cichy, 2004).

4.4.3 *Mesure des comportements responsables des consommateurs*

Quelques échelles existent pour mesurer les attitudes pro-environnementales et altruistes des consommateurs menant à des comportements responsables (Cleveland *et al.*, 2005; Laroche *et al.*, 2002; Miller, 2003; Mohr et Webb, 2005; Smith-Sebasto et Fortner (1994) dans Cleveland *et al.*, 2005). Ainsi, l'échelle *Social responsible consumer behavior (SRCB)* employée dans l'étude de Mohr et Webb (2005) couvre les préoccupations des consommateurs envers les dimensions économique, environnementale et sociale du développement durable. Cette échelle contient 26 énoncés pour lesquels les répondants doivent indiquer sur une échelle de type Likert de 5 points, dont les extrêmes représentent les valeurs « jamais » et « toujours », l'intensité avec laquelle ils adoptent les comportements cités. De cette échelle, nous avons jugé approprié de choisir les éléments de la dimension sociale du DD pour compléter l'échelle utilisée par Cleveland *et al.* (2005) prioritairement basée sur la dimension environnementale, afin de générer tous les items captant le domaine à l'étude. De sorte que l'échelle utilisée dans la présente étude comporte 22 énoncés englobant les dimensions environnementales et sociales du DD.

4.4.4 *Mesure relative aux critères de sélection et à la recherche d'information lors du choix d'hôtel*

Les échelles visant à mesurer les variables relatives à l'importance accordée aux critères de sélection et à la recherche d'information lors du choix d'hôtel proviennent de sources multiples. En effet, l'importance accordée aux critères de sélection varie en fonction des caractéristiques du touriste et du but du voyage (Barsky et Labagh, 1992; Chan et Wong, 2006; Dube, Enz, Renaghan et Siguaw, 1999; Watkins, 2003). Cette importance est mesurée à l'aide d'une échelle de type Likert à 7 points, allant de « pas du tout important » à « très important ». Par ailleurs, une échelle nominale permet d'identifier les sources d'information que les répondants ont utilisées pour acquérir des connaissances sur l'hôtel choisi. Il s'agit d'une traduction et d'une adaptation au marché québécois de l'échelle utilisée par Chan et Wong (2006).

4.4.5 *Mesure relative à la satisfaction de la clientèle*

De nombreux instruments existent pour mesurer la satisfaction de la clientèle. Ils reflètent le manque de consensus régnant au sein des chercheurs sur la définition de la satisfaction, ce qui rend difficile son opérationnalisation à des fins de mesure. Par exemple, l'échelle SERVQUAL qui vise à établir un rapport entre les attentes et les perceptions, a été critiquée pour ses problèmes de conceptualisation, d'opérationnalisation et de pertinence relative à certains secteurs des services (Cronin et Taylor, 1992). Des chercheurs de divers secteurs en ont ainsi effectué des adaptations telles que *Lodgserv* (Knutson, Stevens, Wulluaert, Patton et Yokoyama, 1991) et *Dineserv* (Stevens, Knutson et Patton, 1995), respectivement pour l'hôtellerie et la restauration. Pour pallier ces problèmes, d'autres chercheurs ont élaboré l'échelle SERVPERF (Mazis, Ahtola et Klippel, 1975, dans Cronin et Taylor, 1992) basée sur la performance en tant que prédicteur des intentions

comportementales et des comportements. Dans le secteur hôtelier, cette échelle demande d'autres études pour en confirmer la validité externe (Nadiri et Hussain, 2005).

Pour leur part, Getty et Getty (2003) ont conclu qu'une évaluation de la satisfaction de la clientèle doit distinguer les éléments tangibles et intangibles de chacune des dimensions d'une prestation de service en hôtellerie, soit les éléments physiques, la fiabilité, l'empressement du personnel, la confiance et la communication. Et ce, pour chacun des trois services, que sont l'accueil, la chambre et la restauration, reconnus pour avoir un rôle déterminant dans la satisfaction de la clientèle lors d'un séjour à l'hôtel (Enz et Sigauw, 2000; Gundersen, Heide et Olsson, 1996; Schall, 2003). Pour réaliser cette évaluation nous avons ainsi opté pour l'échelle de la qualité en hôtellerie élaborée par Getty et Getty (2003) dont les analyses ont permis d'évaluer 26 éléments significatifs. En cohérence avec la définition présentée de la satisfaction dans notre cadre théorique, soit « une réponse du client à la qualité d'un service reçu » (Gilbert et Horsnell, 1998), nous avons ainsi adapté cette échelle qui vise à rendre possible son opérationnalisation pour les trois services mentionnés, incluant des éléments liés aux pratiques de DD. Les éléments adaptés sont traduits en énoncés de type Likert à 7 points, allant de « très insatisfait » et 7 « très satisfait ». Le Tableau 12 présente les éléments à la base des énoncés composant l'échelle de mesure de la satisfaction.

Tableau 12
Éléments de mesure relatifs
à la satisfaction de la clientèle en hôtellerie

Tangibles	
Accueil	Facilité d'utiliser le site WEB; signalisation routière adéquate; présence de produits régionaux et des œuvres d'art locales à la boutique souvenirs de l'hôtel.
Chambre	Propreté; dimensions de la chambre; valorisation de l'art local dans la décoration; présence de bac de récupération dans la chambre; utilisation d'un pommeau de douche à débit réduit; réutilisation des serviettes et des draps; éclairage au néon et aux ampoules fluocompactes.
Restauration	Propreté; valorisation des produits régionaux sur le menu; présentation des plats.
Intangibles: Fiabilité	
Accueil	Facilité de réservation; rapidité lors de l'enregistrement.
Chambre	Rapport qualité/prix.
Restauration	Exactitude de la commande; goût des aliments.
Intangibles: Empressement des employés	
Accueil	Rapidité du service; promptitude des préposés à l'accueil pour répondre aux requêtes du client.
Chambre	Promptitude du préposé à la chambre à répondre aux requêtes du client.
Restauration	Rapidité du service.
Intangibles: Confiance	
Accueil	Courtoisie du personnel.
Chambre	L'aspect sécuritaire de la chambre.
Restauration	Accueil chaleureux du personnel.
Intangibles: Communication	
Accueil	Information reçue à l'arrivée sur les pratiques de DD adoptées et les horaires d'activités, sur la nécessité de réserver pour les services.
Chambre	Présence de carte-mémoires invitant aux économies d'eau et d'énergie.
Restauration	Courtoisie du personnel.

Sources: accueil (Getty et Getty, 2003), chambre (Schall, 2003; WTO, 2004), restauration (Getty et Getty, 2003; Schall, 2003; WTO, 2004).

4.4.6 Mesure relative à la satisfaction de la clientèle et à ses intentions comportementales

Dans SERVPERF, Cronin et Taylor (1992) mesurent la satisfaction globale de la clientèle et les intentions comportementales à l'aide de trois énoncés. Une échelle de Likert à 7 points mesure ainsi le niveau de qualité perçue de l'offre de service, le niveau de satisfaction et les intentions de ré-achat. Nous empruntons ces énoncés, tout comme l'ont fait Nadiri et Hussain (2005), en y ajoutant des énoncés qui portent sur 1) la perception du rapport qualité-prix, les touristes en voyage d'agrément étant plus sensibles à cette variable (Watkins, 2003), 2) l'intention de recommandations positives à l'entourage qui est identifié comme un des comportements de fidélité de la clientèle (Reichheld, 1996), et 3) l'intention de défrayer un surplus pour séjourner dans un hôtel éco-certifié (Hobson et Essex, 2001). Le Tableau 13 présente un récapitulatif des échelles de mesure pour chacun des sous-groupes de variables, le numéro correspondant à la question retrouvée dans le questionnaire distribué aux clients et présenté à l'Annexe E.

Tableau 13
Récapitulatif des choix de mesure des variables de recherche

Sous-groupes de variables	Variables	Types d'échelle	# Question correspondant	Auteurs
Caractéristiques du client	Sexe	Nominale	Q 14	Cleveland, Kalamas et Laroche (2005)
	Âge	Ordinale	Q 15	
	Statut civil	Nominale	Q 16	
	Taille de la famille	Ordinale	Q 17	
	Statut d'emploi	Nominale	Q 18	Péloquin (2007)
	Niveau d'études complétées	Ordinale	Q 19	Stafford (1999)
	Province d'origine	Nominale	Q 20	Zouiten et Menvielle (2002)
	Membre d'une organisation environnementale et/ou de défense des droits de la personne	Question ouverte	Q 21	Miller (2003)
	Ajout: reconnaissance des logos d'éco-certification	Dichotomique	Q 6	Rubik et Frankl (2005)
Caractéristiques de séjour	Séjours antérieurs à cet hôtel	Ordinale	Q 1	Chan et Wong (2006)
	Moyen utilisé pour effectuer la réservation séjour à l'hôtel: téléphone, directement sur place, agence de voyages, site Internet de l'hôtel, autres	Nominale	Q 2	Knutson, Beck, Singh, Kasavana et Cichy (2004)
	Nombre de nuits passées au cours de ce séjour	Ordinale	Q 3	Gundersen, Heide et Olsson (1996); Chan et Wong (2006)
	But principal du séjour : affaires ou agrément	Nominale	Q 4	Stafford (1999); Watkins (2003)
	Critère de choix le plus important considéré pour ce séjour: pas choisi l'hôtel, recommandations parents-amis-collègues de travail, sécurité, confort des chambres, attention personnalisée réservée aux clients, restaurant attenant à l'hôtel, programme de fidélité, emplacement, tranquillité de l'endroit, accès à Internet haute vitesse, prix, réputation de l'hôtel, proximité de la résidence, présence de piscine, centre d'exercices	Nominale	Q 5	Chan et Wong (2006)
	Ajout: éco-certification de l'hôtel			Ayuso (2007); Sloan <i>et al.</i> (2003) Vernon <i>et al.</i> (2003)
	Sources d'information utilisée pour connaître l'hôtel: Bouche-à-oreille d'amis-famille / au travail, agent de voyage, site Internet de l'hôtel, salon / exposition, bureau d'information touristique, guides, magazine ou quotidien, télévision, autre	Nominale	Q 10	Chan et Wong (2006) Miller (2003)

Tableau 13
Récapitulatif des choix de mesure des variables de recherche

Sous-groupes de variables	Variables	Types d'échelle	# Question correspondant	Auteurs
Satisfaction de la clientèle à l'égard des services	Tangibles pour les trois services: accueil, chambre, restauration Intangibles pour ces trois services, selon les dimensions: fiabilité, empressement des employés, confiance, communication	Intervalles	Q 7	Getty et Getty (2003) Schall (2003)
	Ajout : Communication sur les pratiques de DD adoptées			Miller (2003); Reynaud (2006)
Satisfaction de la clientèle à l'égard du séjour	Satisfaction pour les services reçus	Intervalles	Q 8	Cronin et Taylor (1992)
	Ajout : Satisfaction à l'égard du rapport qualité-prix			Watkins (2003)
Intentions de comportement	Revenir à l'hôtel	Intervalles	Q 9	Cronin et Taylor (1992)
	Ajout : Recommander l'hôtel à l'entourage		Q 9	Reichheld (1996)
	Ajout : Prêt à défrayer un surplus pour un hôtel éco-certifié		Q 12	Hobson et Essex (2001)
Importance accordée aux critères de choix d'un hôtel	Emplacement du site, accès Internet, aspect attrayant des lieux, programme de fidélité, sentiment d'être en sécurité, réputation de l'hôtel, prix, empressement des employés à répondre à mes besoins, tranquillité des lieux, présence d'un centre de santé, proximité de la résidence, restaurant sur place, petit déjeuner inclus dans le prix de la chambre, confort des chambres, présence d'une piscine ou d'un spa	Intervalles	Q 11	AHC (2006); Barsky et Labagh (1992); Chan et Wong (2006); Péloquin (2007) Watkins, (2003)
	Ajout : l'éco-certification de l'hôtel, politique environnementale adoptée par l'hôtel	Intervalles		Ayuso (2007); Sloan <i>et al.</i> (2003); Vernon <i>et al.</i> (2003)
Comportements responsables domestiques des consommateurs	Habitudes domestiques à l'égard du recyclage, de la réduction de la consommation des ressources naturelles, de leurs achats responsables	Intervalles	Q 13	Cleveland, Kalamas et Laroche (2005) Mohr et Webb (2005)
Suggestions et commentaires	Clients invités à exprimer suggestions et commentaires	Question ouverte	Dernière page	Ray (2001)

4.4.7 Formulation et ordonnancement

Lorsque l'utilisation de questionnaires auto-administrés est privilégiée, la formulation et l'ordonnancement des questions sont des éléments d'importance (Jolibert et Jourdan, 2006). Le choix des questions ouvertes ou fermées se fait en fonction des questions de recherche. À cet effet, nous avons préféré les questions fermées, puisqu'elles sont plus adaptées aux choix dichotomiques et aux mesures d'intensité d'opinions et de perceptions (Jolibert et Jourdan, 2006). La formulation des questions a tenté de respecter des lignes de conduite suggérées par Robson (2002), soit de formulation simple, courte, claire, évitant la forme négative et l'insertion de deux éléments à évaluer en même temps.

Quant à l'ordonnancement des questions, il peut induire des biais relatifs à l'initiation, à la routine et à la fatigue (Alreck et Settle, 1995). Nous avons suivi les prescriptions de Fenneteau (2002) en introduisant d'abord des questions simples servant à capter l'attention du client, puis en insérant des questions plus pointues demandant aux répondants de se centrer sur la problématique. La dernière partie du questionnaire comporte des questions signalétiques, sans ambiguïté, n'exigeant pas d'effort intellectuel à un répondant qui pourrait ressentir de la fatigue à ce stade.

4.4.8 Pré-test

Suite à la construction du questionnaire, des pré-tests ont été réalisés pour vérifier la compréhension des questions par la population visée et évaluer la qualité générale du questionnaire (Stafford, 1999). Réalisés auprès de l'entourage, tel que suggéré par Robson (2002), les pré-tests informels ont permis de vérifier si les questions étaient simples, claires ou ambiguës. Les premiers ont été effectués auprès des collègues chercheurs qui, de par leur assistance à des congrès internationaux, constituent une clientèle hôtelière relativement représentative. Par la suite, nous

avons soumis le questionnaire aux onze dirigeants hôteliers pour approbation et en prenant en compte les modifications suggérées par ces derniers. Par ailleurs, les échelles du questionnaire avaient été traduites de l'anglais au français et elles ont été vérifiées par un anglophone bilingue, tel que le suggèrent Angot et Milano (2003). La traduction du questionnaire du français à l'anglais a été vérifiée par un dirigeant hôtelier bilingue. Un exemplaire de la version anglaise du questionnaire se retrouve à l'Annexe F.

4.5 Traitement du questionnaire et analyse des données

Les données ont été traitées à l'aide du logiciel statistique SPSS, le codage du questionnaire ayant été réalisé en respectant l'ordre des questions présentées (Jolibert et Jourdan, 2006). Le traitement des non-réponses au questionnaire entraîne des préoccupations pour leurs aspects liés à la fiabilité des résultats. C'est ainsi que les questions omises par le répondant ont nécessité un traitement statistique par estimation des valeurs manquantes (Jolibert et Jourdan, 2006). Ce traitement a consisté à remplacer les valeurs manquantes et les « ne s'applique pas » par la valeur de la moyenne obtenue. Cette pratique semble courante en recherche, les non-réponses étant considérées comme marginales, selon « l'hypothèse implicite [qui] suggère que la distribution des réponses est identique auprès des répondants et des non-répondants » (Jolibert et Jourdan, 2005, p. 147). Cette prémisse est « autorisée » si les données de la population à l'étude suivent une distribution qui respecte la loi normale, c'est-à-dire que l'échantillon est représentatif de la population à l'étude. Nous l'avons donc vérifié à l'aide des coefficients de variation et des statistiques Skewness et Kurtosis, devant se rapprocher de la valeur 0 (Alreck et Settle, 1995), pour déterminer la représentativité de l'échantillon par rapport à la population à l'étude, validée en outre par les analyses subséquentes.

Dès analyses de variance ont permis en premier lieu d'identifier les liens existant entre les variables relatives aux caractéristiques des clients, du séjour, de leurs comportements responsables domestiques et des critères de choix d'un hôtel, ainsi qu'entre ces critères et la satisfaction clients, et entre celle-ci et leurs intentions comportementales. Elles nous ont permis également de détecter des tendances et de comparer les clientèles des différents hôtels. En second lieu, des analyses factorielles exploratoires, telles que nous en retrouvons dans les études de Cleveland *et al.* (2005) et de Gunderson *et al.* (1996) ont permis d'identifier les composantes principales de trois des construits du modèle de recherche que sont les comportements responsables des clients, leurs critères de sélection d'un hôtel et leur satisfaction. En troisième lieu, une modélisation par équations structurelles a permis de « mettre en évidence des relations de causalité entre les variables [...] et s'avère très intéressante pour tester des théories » (Jolibert et Jourdan, 2006, p. 460). Ce type d'équations permet de vérifier la causalité entre variables, de spécifier ces relations et d'identifier les variables exogènes et endogènes, soit celles qui ne sont pas ou sont influencées par des variables incluses dans le modèle.

5. VALIDITÉ

La stratégie de recherche multi-méthodes, soit l'arrimage des études de cas de la phase qualitative exploratoire et de l'enquête de la phase quantitative confirmatoire, permet « d'adopter une posture dialectique, holistique et synthétique » par l'articulation des différents types de données d'une part, et de modèles et concepts procurant des données spécifiques et contextualisées d'autre part (Savall et Zardet, 2004, p. 251). Le fait de combiner les méthodes apporte un éclairage plus complet du phénomène étudié, grâce à une évaluation plus riche de la situation à l'aide des acteurs impliqués, une compréhension de ce qui se passe et de la structure des relations entre les composantes, ainsi qu'une évaluation des prédicteurs et des explications alternatives (Esteves et Pastor, 2003). En outre, la stratégie de recherche

multi-méthodes vise à pallier les faiblesses et les limites de chacune d'elles (Morse, 2003, *dans* Esteves et Pastor, 2003).

Somme toute, l'arrimage des phases I et II vise à augmenter la robustesse des résultats (Kaplan et Duchon, 1988, *dans* Esteves et Pastor, 2003). Il permet d'obtenir des résultats convaincants grâce à la richesse des descriptions et des comparaisons inter-sites qui dépassent « l'abstraction qui est inhérente aux études quantitatives ». Ces dernières, par l'utilisation de méthodes statistiques, dépassent le jugement individuel, menant ainsi à des résultats plus précis et généralisables (Firestone, 1987, *dans* Miles et Huberman, 2005, p. 83).

La qualité d'une recherche s'évalue à l'aide de critères de fiabilité et de validité ayant trait aux instruments utilisés et aux personnes interrogées, à savoir d'une part, si les outils mesurent bien ce qu'ils doivent mesurer et d'autre part, si les individus participants sont bien ceux concernés par la problématique à l'étude (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2003). Par ailleurs, chacun des paradigmes épistémologiques s'attribue des principes permettant d'accroître la validité de la connaissance. Or, le paradigme pragmatique adopté dans cette recherche implique que plusieurs approches sont adoptées pour en évaluer la validité, et ce, en fonction des diverses perspectives de compréhension adoptées, soit descriptive, interprétative, théorique et évaluative (Maxwell, 1992, *dans* Miles et Huberman, 2005) ou en fonction de critères de qualité relatifs à l'objectivité, la fiabilité, la crédibilité, la transférabilité et l'applicabilité des résultats de recherche (Miles et Huberman, 2005). À l'aide de cette approche, nous présentons au Tableau 14 les différents critères permettant d'évaluer la fiabilité et la validité de notre recherche, ainsi que les précautions prises à cet effet.

Tableau 14

Précautions prises pour accroître la fiabilité et la validité de la recherche

Critères	Description	Précautions prises
Objectivité (neutralité)	Identification des biais relatifs aux méthodes et aux valeurs et hypothèses du chercheur; Objectif de reproductibilité de l'étude.	Nous avons : - adopté des mesures pour contrer différents biais lors de l'échantillonnage qui sont relatifs à l'observation ou à son absence (cf. voir le Tableau 11); - décrit de façon détaillée des méthodes qualitatives et quantitatives de collecte/traitement/analyses de données; - prises de notes de données factuelles, non issues d'impressions lors d'observation directe et participative sur les sites; - conservé les données pour de nouvelles analyses; - pris conscience du préjugé favorable du chercheur envers la notion de DD et recherché l'objectivité, en appuyant les conclusions de la recherche sur la recherche documentaire, la rigueur de l'analyse et l'ouverture d'esprit pour éviter la réfutation d'hypothèse contraire.
Fiabilité (cohérence)	Description du processus de recherche décrit pour en démontrer la rigueur et la cohérence.	Nous avons: - arrimé les questions de recherche au cadre spécifique de recherche; - diversifié les sources de données, telles que la littérature, la documentation organisationnelle et sectorielle, les entrevues avec différents informateurs, l'observation directe et participative basées sur des données factuelles et non des impressions; - réalisé un protocole de rencontres, des grilles d'entretiens et l'enregistrement de ceux-ci; - évalué la fiabilité de l'instrument de mesure quantitatif à l'aide d'alpha de Cronbach pour les différentes échelles.
Crédibilité (validité interne)	Valeur de vérité des résultats. Sens donné aux résultats.	- utilisé les sources multiples d'auteurs pour la construction d'outils de mesure; - effectué une démarche itérative par la comparaison des données avec les concepts théoriques; - fait preuve de triangulation des données; - expliqué les diverses voies d'analyses; - recherché et non occulté les contrastes perçus; - validé le diagramme causal auprès des principaux informateurs; - évalué le modèle proposé par des équations structurelles.

Tableau 14
Précautions prises pour accroître la fiabilité et la validité de la recherche (suite)

Critères	Description	Précautions prises
Transférabilité (validité externe)	Application du modèle développé à d'autres contextes.	Nous avons: - décrit le choix des échantillons et des mesures entrevues pour contrer différents biais relatifs à la taille de l'échantillon, à la variabilité des estimations et au respect des conditions de sélection (cf. Tableau 11); - identifié les limites de la recherche qui ont influencé le choix des divers échantillons; - établi les niveaux de généralisation du modèle développé en comparaison avec ce qui est retrouvé dans la théorie; - déterminé les divers contextes d'application du modèle développé qui pourraient représenter des pistes de recherches futures.
Applicabilité (aspect pragmatique)	Intérêt de l'étude pour les participants et transcription des conclusions de la recherche en actions organisationnelles.	Nous avons: - soumis à l'évaluation la théorie générale développée, auprès des principaux acteurs impliqués et ce, en présence du chercheur pour permettre de rendre accessibles des explications spécifiques; - identifié les implications managériales des résultats obtenus et transféré en actions, la compréhension du phénomène à l'étude.

Sources: Adapté de Miles et Huberman (2005).

6. ÉTHIQUE

Relativement à l'éthique de la recherche, des précautions, telles qu'obtenir le consentement des gestionnaires interviewés lors de la préenquête, ont été prises dès le début de la recherche et la permission d'enregistrer les entrevues a été obtenue. En outre, nous avons assuré un suivi de la méthodologie privilégiée en informant les dirigeants hôteliers et les répondants au sondage, des objectifs et de l'utilisation ultérieure des résultats de recherche (Stafford, 1999). Un « Certificat d'éthique pour une recherche avec des êtres humains » a aussi été obtenu du Décanat des études de cycles supérieurs et de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Il vise à assurer que l'étudiant-chercheur suive la politique d'éthique de l'établissement et comporte une brève description du projet de recherche, du mode de sélection des éléments composant l'échantillon, des risques pouvant être encourus par les participants, ainsi que des mesures prises pour les contrer (Annexe G).

QUATRIEME CHAPITRE

RESULTATS ET DISCUSSION

« L'idée de système conserve toute sa valeur même quand on ne peut la formuler mathématiquement; elle reste une ' idée directrice ' plutôt que d'être une construction mathématique. Par exemple, il se peut que nous n'ayons pas de concept de systèmes satisfaisants en sociologie; la simple vision du fait que les entités sociales sont des systèmes plutôt que des sommes d'atomes sociaux ou que l'histoire est formée de systèmes (toutefois mal définis) appelés civilisations, qui obéissent à des principes généraux des systèmes, implique une réorientation dans ces domaines ».

Ludwig von Bertalanffy (1993, p. 23)

Ce chapitre présente les résultats issus des phases I et II de la recherche, les divers niveaux organisationnel et individuel ayant leur partie respective, soit la première partie présentant des résultats qualitatifs relatifs au processus managérial de l'implantation du développement durable dans les hôtels de notre échantillon (section 4.1) et la seconde partie exposant les connaissances acquises liées à la satisfaction de la clientèle en contexte de développement durable de l'hôtellerie (section 4.2).

1. RÉSULTATS QUALITATIFS: PHASE I

1.1 Résultats d'analyses intra-sites

Cette section dédiée aux résultats d'analyses intra-sites se divise en cinq sous-sections principales, afin de permettre pour chacun des sites étudiés, une description du cas et une discussion des résultats observés. Cette discussion s'amorce avec une représentation graphique reflétant une synthèse des données recueillies, qui favorise à une analyse plus poussée (Hlady Rispal, 2002).

Nous débutons par la présentation du « cas-pilote » de notre étude, soit le site Voie Lactée. « La sélection d'un cas-pilote est vivement conseillée » lors d'une étude de cas multiples, pour sa représentation théorique et son potentiel de découvertes (Hlady Rispal, 2002, p. 179). Tel que mentionné précédemment, ce type de cas peut jouer le rôle de laboratoire, en autorisant le chercheur à observer divers événements qui contribuent à la compréhension du phénomène à l'étude (Yin, 2002).

En second lieu, nous présentons le site Musca, pour les aspects de son contexte spécifique qui l'opposent au cas pilote. Il nous a semblé y observer plus d'éléments moins documentés dans la littérature traitant de l'implantation du DD dans les entreprises hôtelières. Les sites Capella, l'Aigle et Triangulum complèteront dans l'ordre les analyses intra-sites. D'entrée de jeu, mentionnons que ces cinq sites se retrouvent dans quatre des six régions touristiques du Québec mentionnées précédemment, que nous n'identifierons pas, afin de respecter l'anonymat des participants.

1.1.1 Le site Voie Lactée

1.1.1.1 Description du site Voie Lactée

Fondé en 1975 et situé en bordure d'autoroute, l'hôtel Voie Lactée classifié 4 étoiles, appartient à un groupe hôtelier canadien. Il abrite un centre des congrès, offre à sa clientèle 290 chambres et emploie jusqu'à 325 personnes. Depuis 2004, cet hôtel détient 4 clés vertes du programme d'éco-certification ECOMmodation (AHC) et collectionne les prix environnementaux. Notre informateur-clé est le gestionnaire en environnement, dont le poste a été créé à la suite d'un stage inscrit à sa formation collégiale. Plusieurs rencontres ont eu lieu avec cet informateur sur le site, mais

également à l'occasion de colloques portant sur le développement durable, où ce dernier est souvent invité comme conférencier²⁹.

Contexte global de la démarche de DD adoptée. Au cours de notre recherche, cet établissement a subi un changement de propriétaires, qui nous apparaît une manifestation des fusions et d'acquisitions entraînées par la mondialisation. Par ailleurs, si la crise financière et les craintes des touristes provoquées par la grippe A (H1N1) ont affecté négativement les résultats de l'année 2009, l'opportunité d'avoir en annexe un centre de congrès semble non seulement contrecarrer les effets défavorables de la saisonnalité mais favoriser la reprise pour 2010. À ce titre, plusieurs réservations de groupes laissent présager un taux d'occupation profitable, nonobstant l'ouverture d'un hôtel concurrent à proximité (gestionnaire en environnement, 07/2010). Aussi, l'évolution constante de la conscience environnementale des consommateurs et des nouvelles attentes inhérentes (Dolnicar, 2004; Fairweather *et al.*, 2005; Miller, 2003) se manifeste par les demandes de congressistes à l'égard d'événements de type Zéro Déchet (gestionnaire en environnement, p. 12), qui peuvent compter jusqu'à 6 000 visiteurs (dir. ventes-marketing, 10/2006). « Il y a eu des demandes aussi pour des petits événements de ce type qui ont été faits pour 200-250 personnes » (gestionnaire en environnement, p. 12).

Contexte spécifique de la démarche de DD adoptée. L'engagement de la direction a permis dès 2002 que le programme d'éco-certification Terra Choice reconnaisse les pratiques environnementales adoptées par l'hôtel. Par ailleurs, la grande taille de l'organisation justifie la présence d'un directeur de ventes et marketing et d'un directeur des ressources humaines. Un poste de responsable en environnement a aussi été créé, cette ressource facilitant l'acquisition d'expertise en ce domaine (Hart, 2001; Vernon, Essex, Pinder et Curry, 2003). Ce dernier gestionnaire

²⁹ Comme plusieurs échanges téléphoniques et électroniques ont eu lieu, nous inscrivons entre parenthèses la date de l'entretien. Aussi, le numéro de page fait référence au verbatim.

qui effectue aussi la gestion horticole est soucieux de sensibiliser les employés, les clients et la population, à l'environnement. Cela a permis à Voie Lactée de se distinguer en ce domaine en gagnant de nombreux prix et d'atteindre un niveau plus élevé de reconnaissance du programme d'éco-certification *Ecommodation* de l'AHC.

Initiateur de la démarche. Même si la direction de la chaîne hôtelière a invité tous ses hôtels à participer au programme environnemental, le gestionnaire en environnement exprime que c'est le directeur-général de Voie Lactée qui a adopté cette orientation. Le directeur-général actuel, étant à l'époque le directeur régional, s'est impliqué et « engagé à mettre des moyens concrets pour atteindre les objectifs » (gestionnaire en environnement, p. 31). Ce dernier n'étant pas disponible pour une entrevue, la définition du concept de DD fournie par le gestionnaire en environnement s'avère textuellement être celle du Rapport Brundtland (CMDE, 1987), soit la définition institutionnelle, selon la typologie établie par Gendron (2006). Cela n'est pas étonnant puisque la formation en environnement et DD était un des critères d'embauche de cette personne. En plus d'être conscient des impacts négatifs des activités hôtelières sur l'environnement, le responsable ajoute qu'il « est primordial de rencontrer les attentes et les besoins des clients et de répondre aux demandes des employés. C'est bon pour la vente (bénéfice) et pour économiser de l'argent » (p. 31). Ce qui apparaît d'une part, une intégration de la dimension économique du DD et d'autre part, une manifestation de l'orientation marché identifiée par Kohli et Jaworski (1990).

En ce qui a trait aux motivations pour adopter une orientation de DD, le gestionnaire en environnement présente une piste par les propos suivants :

Moi, je pense que l'industrie hôtelière a une responsabilité sociale et environnementale, parce qu'elle a la chance de rejoindre des gens de différentes catégories, de différentes professions, donc je pense que c'est important que l'industrie hôtelière implante des programmes justement, puis invite la clientèle à participer (p. 6).

Nous n'avons pu vérifier auprès du directeur-général³⁰ si c'était la motivation principale de la direction. Dans un des courriels du gestionnaire en environnement, nous retrouvons ces lignes: « L'hôtel déclare dans sa politique environnementale que la protection de l'environnement, dans une perspective de développement pour un avenir viable, fait partie intégrante de la mission de l'entreprise et constitue une priorité pour la santé, la sécurité, le développement personnel et le bien-être de sa clientèle et de ses employés » (2006, p. 32).

Étapes de mise en œuvre. Dès 2002, suite à une invitation de l'AHC, un questionnaire auto-administré a été complété et un audit visant à le valider a permis à l'hôtel d'obtenir 3 feuilles vertes du programme d'éco-certification géré par *Terra Choice*. Un *Comité Vert* se forme alors, avec la participation des « associés »³¹ des différents départements et du directeur-général, dans le but de rédiger une politique environnementale. La direction de l'hôtel et les membres de ce comité s'engagent à « la mettre en œuvre par tous les moyens concrets possibles, afin d'atteindre des objectifs précis et réalisables pour minimiser les impacts et réduire les risques environnementaux » (gestionnaire en environnement, p. 31).

À cet effet, un gestionnaire en environnement est embauché en 2003. En charge du Comité Vert, il prépare des séances de sensibilisation du personnel avec support technique et informatique, en vue d'implanter les pratiques réduire-réutiliser-recycler (dites pratiques 3R) « à la grandeur de l'hôtel » (gestionnaire en environnement, p. 5). S'ensuivent une révision des processus, la répartition des tâches qui leur sont reliées et la réorganisation d'abord, des chariots des femmes de chambres et des lingeeries à chaque étage, visant à créer des espaces de récupération des différentes matières résiduelles telles que les barres de savon et les bouteilles de shampoing en plus des journaux et des cannettes; un réaménagement est effectué par

³⁰ Le directeur-général a délégué le responsable de l'environnement et le directeur ventes/marketing pour toutes questions relatives à l'étude en cours.

³¹ Terme utilisé par le responsable de l'environnement pour désigner un collègue ou un employé de cet hôtel.

la suite dans les aires de cuisine pour faciliter le recyclage et le compostage. Toutes les matières résiduelles sont triées et redirigées vers les modules de récupération appropriés. En plus des produits traditionnellement récupérés (papier-carton-verre-métal-plastique), des biens de consommation le sont également, soit les palettes de bois servant à la livraison, les piles, les cassettes d'encre, les résidus informatiques, les contenants de peinture, les fluorescents et les ampoules contenant du mercure. En outre, des meubles sont distribués à des organismes locaux.

En 2004, l'AHC change son programme pour en diffuser un nouveau, celui nommé ECOMmodation, qui reconnaît l'éco-certification par des « clés vertes ». L'hôtel se voit attribuer 4 clés vertes pour les initiatives adoptées envers l'environnement.

En plus du Comité Vert, nous observons l'existence de divers comités responsables de la mise en application de pratiques des dimensions économique et sociale et du DD, soit un comité de cogestion de la qualité qui voit à l'application des standards de l'hôtellerie, un comité dédié aux relations de travail et un autre à la santé et sécurité des employés. Par ailleurs, plusieurs moyens sont utilisés pour informer les employés et maintenir un niveau de motivation favorisant l'application de pratiques de DD. En plus de la formation à l'embauche, du compagnonnage et de la remise d'un guide des pratiques de DD adoptées par l'hôtel, le gestionnaire en environnement mentionne que:

Le Comité Vert et la direction se rencontrent officiellement à tous les trimestres, afin d'évaluer les objectifs et cibles préalablement établis et en fixer de nouveaux, dont le but est l'amélioration continue. Les membres échangent et travaillent quotidiennement à déterminer toute nouvelle initiative et/ou projet profitable au développement durable (p. 32).

Les membres du Comité Vert, comme ceux des comités conjoints, transmettent ensuite les nouvelles informations, lors des réunions trimestrielles organisées par le directeur-général, tenues à deux reprises dans la même journée, afin

de favoriser la dissémination de l'information à tous les employés quelque soit leur quart de travail. Des visites interdépartementales sont effectuées occasionnellement pour constater ce qui s'y fait et les employés sont invités à rencontrer le gestionnaire en environnement, « à écrire des mémos si la porte est fermée » (gestionnaire en environnement, p. 29). Des activités de sensibilisation sont également organisées, telle que des plantations d'arbres lors du Jour de la Terre ou un petit-déjeuner santé offert aux employés dans la salle à manger panoramique, lors du Jour de la gentillesse.

En ce qui a trait à la diffusion de l'orientation de DD adoptée auprès des clients, un guide de l'invité déposé dans la chambre les informe des pratiques de DD adoptées et les invite à y participer. La politique environnementale se retrouve sous un onglet du site Web de l'hôtel et de celui du groupe hôtelier auquel il appartient. Le nom de l'hôtel apparaît dans le répertoire sur le site du certificateur. Des affiches suspendues aux îlots de récupération dans les aires publiques communiquent les comportements souhaitables. En outre, le site de compostage est accessible aux clients et une brochure dédiée spécifiquement à l'offre d'éco-événements expose sous divers volets, l'implication écologique de l'hôtel Voie Lactée.

Notons enfin, l'aspect reconnaissance des employés inscrit dans les modes de gestion de l'hôtel, nous constatons l'instauration de programmes, « Employé du mois » et « Employé du trimestre », visant à reconnaître la performance individuelle des employés dans l'application des pratiques de DD (gestionnaire en environnement, p. 28).

Freins rencontrés et facteurs facilitateurs. Lorsque interrogé sur les difficultés rencontrées au cours de la démarche, le gestionnaire en environnement répond que:

Notre plus gros problème concerne l'achat avec les fournisseurs. C'est que les décisions sont prises à Vancouver. On s'exprime, nous, on veut des produits écologiques, utiliser du papier recyclé, etc. Des fois on n'a pas

grand chose à dire, les décisions sont prises là-bas. Eux veulent une compagnie qui va distribuer leurs produits à la grandeur du Canada. Nous, quand on a la chance, on y va pour des fournisseurs locaux et des produits écologiques (p. 10).

En outre, le gestionnaire en environnement déplore que le niveau institutionnel municipal concentre ses efforts auprès des citoyens et qu'il néglige les entreprises sur son territoire, comme les propos suivants en font état:

Au niveau municipal, c'est beaucoup résidentiel. J'ai voulu justement que la municipalité nous aide, parce qu'on en paye des taxes. On est un hôtel, en plus on fait venir les gens, c'est bon pour l'économie locale. Puis, il n'y a pas eu une grande ouverture de la part de la municipalité. Oui, ils sont contents, mais j'aurais aimé qu'on s'associe avec le récupérateur de la ville. Pourquoi, ils n'auraient pas fourni des bacs? Nous aider dans notre démarche au début? Eux veulent que les entreprises s'organisent seules. Il n'y a pas eu beaucoup d'aide (gestionnaire en environnement, p. 16).

Ces difficultés sont liées d'une part, à l'éloignement du siège social où sont prises les décisions quant aux économies d'échelle recherchées et au choix des fournisseurs nationaux et d'autre part, au manque de support provenant de la municipalité (Vernon *et al.*, 2003).

Questionné sur les facteurs qui ont facilité l'implantation de la démarche de DD, la réponse du gestionnaire en environnement surgit vivement. Elle traite de la dimension environnementale du DD en ces termes:

Il y a eu trois facteurs déterminants dans le succès de notre programme de gestion environnementale. Le plus important est l'engagement de la haute direction de l'hôtel à la protection de l'environnement, le deuxième est la détermination et la persévérance du Comité Vert à l'implantation du programme de recyclage et le troisième est la volonté et la motivation du personnel (gestionnaire en environnement, p. 32).

En outre, notre informateur-clé ajoute que deux éléments additionnels favorisent la mise en œuvre de la démarche environnementale D'une part, son embauche qui induit l'apport d'expertise, et d'autre part, des contacts établis avec Recyc-Québec qui permettent d'obtenir un support technique, comme par exemple des outils de sensibilisation qui contribuent à la démarche de DD (p. 9).

Identification des pratiques de DD adoptées. Étant mesuré à l'aide de la grille retrouvée en Annexe B, le niveau d'intensité d'adoption de pratiques de DD de Voie Lactée s'élève à 61 %. Tel que nous pouvons l'observer au Tableau 15, nous constatons un niveau plus élevé de pratiques de DD liées aux aspects Gestion / Stratégie marketing (79 %), ainsi qu'aux aspects Emplois durables et avantages sociaux (73 %). Cet établissement fait preuve de proactivité dans l'application de pratiques visant à minimiser les matières résiduelles et à conserver les ressources naturelles, telles que le remplacement de la vaisselle jetable, le compostage des matières générées par les soins accordés aux jardins intérieurs et extérieurs et celles produites dans les trois cuisines desservant les deux restaurants, la récupération pour tous les types de biens consommés incluant celle de l'eau de pluie destinée à l'usage horticole, ainsi que la présence d'un répertoire de toutes les matières résiduelles qui sont récupérées.

Mesure des apports. Au site Voie Lactée, la proactivité ne réside pas seulement dans l'innovation par l'application des pratiques de DD, mais également par la mesure d'un volume important de matières générées par les activités de cet hôtel. Alors que la mesure du volume de matières dédiées à l'enfouissement semble une pratique inhérente aux fournisseurs de services en gestion des matières résiduelles, le gestionnaire en environnement présente un rapport impressionnant de toutes les matières qui *font l'objet de mesure*, tel que carton, papier, plastique, verre,

Tableau 15
Intensité d'adoption des pratiques de DD au site Voie Lactée

Combinaison des aspects étudiés	% de pratiques de DD adoptées
Gestion / Stratégie marketing	79 %
Emplois durables et avantages sociaux	73 %
Fournisseurs	44 %
Avantages garantis pour la communauté / Formation et interprétation de la communauté / Formation et interprétation pour les touristes	46 %
Contribution à la protection des zones naturelles / Gestion de l'eau, de l'énergie, des matières résiduelles polluantes et dangereuses et des transports	53 %
Score global	61 %

métal, piles, fluorescents, résidus informatiques, sceaux de peintures, savons, palettes de bois, matières organiques, biens et meubles usagés. En une seule année, soit 2005, 225 tonnes de matières recyclables avaient été récupérées, la vaisselle jetable réduite de 24 % et 7 000 bouteilles de vin destinées à la réutilisation (gestionnaire en environnement, p. 33).

Il semble que ce ne soit pas le seul gain de cette orientation, car le gestionnaire en environnement affirme qu'il obtient une très grande collaboration des employés, tel que le supporte les propos suivants. « Il y avait quasiment une certaine compétition entre les départements, 'on est les meilleurs' » (gestionnaire en environnement, p. 6).

Par ailleurs, si la satisfaction de la clientèle à l'égard de nouvelles pratiques de DD adoptées n'a pas été mesurée à l'aide d'une étude formelle, des commentaires positifs écrits sur les cartes commentaires des clients laissées dans les chambres reconnaissent les efforts environnementaux entrepris, tels que « Bravo pour les bacs

de récupération » et « Belle initiative » (gestionnaire en environnement, p. 5)³². De plus, quatre questions relatives à l'environnement ont été récemment ajoutées sur ces cartes-commentaires. Quant à la mesure des apports du DD reliées aux employés et aux bénéfices pour la communauté, aucun résultat objectif n'est chiffré. Cependant, l'apprentissage réalisé au travail sur les comportements responsables serait transféré dans le quotidien domestique des employés. Tandis que les bénéfices pour la communauté sont exprimés en ces termes « C'est bon pour l'économie locale » (gestionnaire en environnement, p. 16).

En conclusion, nous observons au site Voie Lactée, quatorze étapes du processus d'implantation de la démarche de DD, soit:

1. L'application volontaire de pratiques de DD avant l'éco-certification;
2. La recherche d'information sur les meilleures pratiques de DD à adopter;
3. L'invitation de la chaîne hôtelière à participer à un programme environnemental;
4. L'obtention d'une première éco-certification;
5. L'inscription de la dimension environnementale dans la mission de l'organisation, mission qui a été actualisée pour inclure la dimension sociale;
6. La création d'un poste permettant l'acquisition d'expertise par l'embauche d'un gestionnaire en environnement;
7. La nomination du gestionnaire en environnement comme responsable de la démarche de DD;
8. La formation d'un Comité Vert;
9. L'écriture d'une politique environnementale qui sera aussi actualisée pour devenir une politique de DD;
10. L'adoption de pratiques de DD additionnelles;

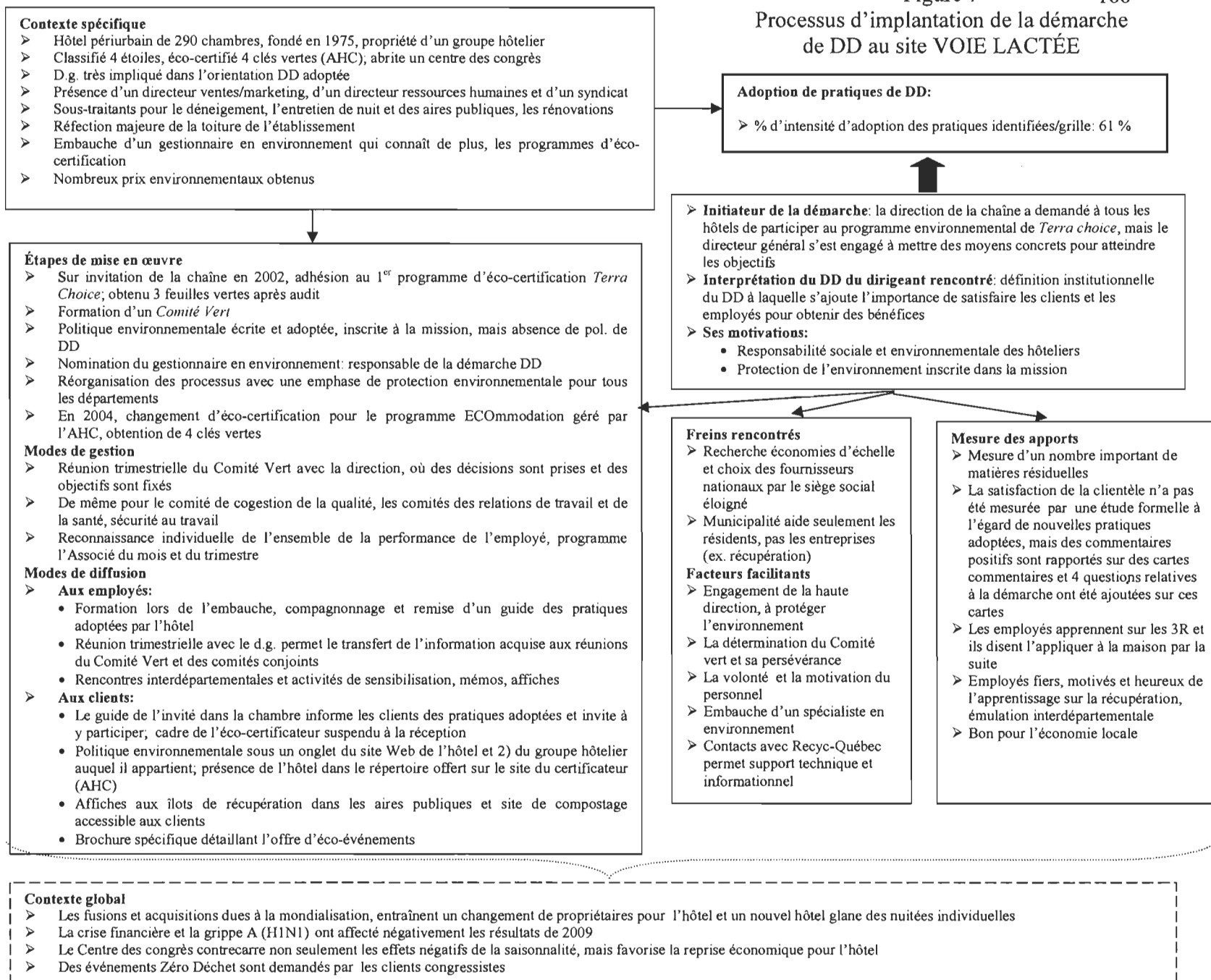
³² Malgré la grande collaboration des dirigeants de cet hôtel, il nous a été impossible de consulter ces cartes-commentaires.

11. La diffusion aux employés de l'orientation et des pratiques de DD adoptées;
12. La diffusion auprès des clients de l'orientation de DD adoptée;
13. La reconnaissance des performances individuelles des employés dans l'application de pratiques de DD;
14. La mesure des apports du DD sous un aspect, soit celui lié aux matières résiduelles générées par les activités de l'hôtel.

1.1.1.2 Discussion du site Voie Lactée

En guise d'introduction à la discussion du site Voie Lactée, une synthèse du processus d'implantation de la démarche de DD observée est présentée à la Figure 7.

Figure 7
Processus d'implantation de la démarche
de DD au site VOIE LACTÉE



En premier lieu, nous observons les turbulences du contexte global dans lequel évolue Voie Lactée. Soit 1) le changement de propriétaires au cours de notre recherche, 2) les craintes des touristes face à la grippe A (H1N1), 3) la crise financière reflétée par la diminution des réservations de groupe en 2009 et 4) les demandes des consommateurs à l'égard d'événements tels que Zéro Déchet. À ces pressions, Voie Lactée a répondu par une offre de compensation des gaz à effet de serre qui peut-être attribuée aux participants de tels événements, satisfaisant ainsi à la notion de réponse aux clients "*responsiveness*" de l'orientation marché telle que définie par Kolhi et Jaworski (1990). Une autre caractéristique retrouvée en ce site réside dans les divers moyens de communication horizontaux, reconnus importants dans le secteur des services, pour coordonner les individus dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise (Zeithaml, Berry et Parasuraman, 1988), par le biais du partage de l'information entre les départements et de leur contribution à l'accroissement de la valeur pour les clients (Narver et Slater, 1990).

En second lieu, nous observons au site Voie Lactée un degré élevé d'implication de la direction qui se manifeste sous plusieurs plans. D'abord, la protection de l'environnement est inscrite dans la mission organisationnelle, qui selon Gendron (2004) représente un signe d'engagement et un élément essentiel pour la mise en œuvre d'un programme de gestion environnementale. Ensuite, lorsqu'un dirigeant accorde un budget à la démarche cela montre un niveau d'implication additionnel (Weaver, 2001; WTO, 2004), tel que celui consacré à l'embauche d'un gestionnaire en environnement. L'implication de la direction se manifeste par la proactivité dont fait preuve cet établissement dans l'adoption et la mesure de certaines pratiques de DD, mais surtout pour son volet éducatif transmis lors des éco-événements. Cela vise non seulement à réduire l'impact des activités de rassemblement, mais aussi à sensibiliser les clients à la protection de l'environnement et aux impacts de leurs actes, permettant ainsi à l'entreprise de jouer son rôle éducatif d'acteur social (Dion et Wolff, 2008).

En troisième lieu, au site Voie Lactée, l'ouverture au DD telle qu'entendue par Gendron (2006, p. 178), soit qu'à « la reconnaissance des problèmes environnementaux s'ajoute l'ouverture manifeste des dirigeants au concept de DD », apparaît non intégrée, c'est-à-dire que l'emphase est mise uniquement sur l'aspect environnemental du DD. Or, en observant les divers aspects liés aux dimensions sociale et économique, nous constatons des pourcentages d'adoption de pratiques de DD qui montrent une implication à cet effet et qui n'est pas diffusée. Notamment, l'aspect Emploi durables et avantages sociaux récolte 73 % et les aspects Gestion / Stratégie marketing qui incluent la démarche qualité, affichent un taux d'application des meilleures pratiques de gestion de 79 %. Cette observation alliée au manque de mesure des apports de la démarche aux diverses parties reflète un manque d'intégration des connaissances du DD à la réalisation de la mission de l'entreprise.

En quatrième lieu, malgré la proactivité environnementale de cet établissement manifestée d'une part, par l'application de pratiques 3R mesurées rigoureusement et l'offre des différents niveaux de forfaits écologiques, et d'autre part, par l'obtention de nombreux prix offerts par l'industrie et le milieu d'affaires, nous questionnons le pourcentage obtenu de 53 % d'intensité d'adoption de pratiques de DD sous les aspects Contribution à la protection des zones naturelles / Gestion de l'eau, de l'énergie, des déchets, des matières résiduelles et dangereuses et des transports. Considérant qu'une démarche de DD est incrémentale, il apparaît que les pratiques relatives au volet « Inventaire des espèces animales et végétales » de cet établissement situé en bordure d'autoroute ne sont pas appliquées. De plus, les décisions d'investissement étant liées à leurs conséquences sur la survie et la pérennité de l'entreprise (St-Pierre, 2005), il semble que la réfection majeure de la toiture de l'établissement ayant encouru des coûts importants, des investissements n'ont pu être consacrés à l'acquisition d'équipements plus performants énergétiquement tels que des plaques photovoltaïques et des capteurs pour les salles de bains publiques. En outre, rappelons les freins mentionnés qui se reflètent sur le pourcentage global, tels que les difficultés à l'égard d'une part, de l'absence d'aide de

la municipalité qui commande une autonomie financière pour évoluer dans la démarche de recyclage et de compostage et d'autre part, celles liées aux fournisseurs nationaux choisis par le siège social visant ainsi à générer des économies d'échelle. Il apparaît intéressant de mentionner que, le gestionnaire en environnement a remis en question ce pourcentage dans la mesure où il lui apparaissait faible en comparaison à tout ce qui était réalisé au cours de la démarche de DD.

En conclusion, l'étude du site Voie Lactée a apporté sous divers aspects un exemple d'orientation de gestion environnementale en grande entreprise hôtelière. Cependant une stratégie intégrée de DD pourrait être rendue plus explicite, notamment à l'égard des dimensions économique et sociale. Car, la mise en application de ces dernières se reflète par l'existence de divers comités de cogestion et les pourcentages d'intensité d'adoption de pratiques de DD économiques et sociales. De plus, cette entreprise joue un rôle de générateur d'initiatives de DD auprès de ses parties prenantes, notamment pour les employés par l'apprentissage réalisé sur le lieu de travail et pour les clients, par la sensibilisation inhérente à l'offre d'éco-événements.

Les différentes manifestations de l'orientation de DD observées au site Voie Lactée nous incitent à le positionner sur l'échelle établie par Willard (2005), entre le quatrième et le cinquième niveau de « durabilité ». Car, selon ce praticien du DD, les éléments caractéristiques du quatrième niveau relèvent d'une transformation organisationnelle orientée vers le DD, d'une intégration des principes du DD dans les stratégies d'affaires, de la mise en application de pratiques de DD liées à une recherche d'éco-efficience et de l'avantage compétitif généré par cette orientation. Tandis que le cinquième niveau se distingue par la passion des dirigeants à s'impliquer pour atteindre le mieux-être de l'organisation, de l'environnement et de la communauté.

1.1.2 Le site Musca

1.1.2.1 Description du site Musca

Acheté en 1992 par une famille déjà propriétaire de deux entreprises, dont l'une à caractère touristique en milieu forestier, Musca est un hôtel de villégiature. Classifié 4 étoiles, il compte 34 chambres. Environ 70 employés y travaillent, temps plein et temps partiel confondus. Quatre membres d'une même famille en sont les propriétaires, siègent sur le conseil d'administration et s'activent au sein de la gestion courante de l'entreprise. Le niveau de qualité de l'offre a autorisé leur affiliation aux regroupements *Hôtellerie Champêtre*³³ et *Spa Relais Santé*³⁴.

Aux dires de notre informateur-clé, le président-directeur-général, dès le début des opérations, les dirigeants avaient instauré la récupération, mais c'est en 2009 que l'hôtel officialise sa démarche de DD par une reconnaissance du programme RéserVert (AHQ).

Contexte global de la démarche de DD adoptée. Des initiatives adoptées représentent des manifestations des préoccupations explicites du dirigeant de Musca envers un développement qui prend en compte les trois dimensions de sa « durabilité ». De plus, les préoccupations environnementales trouvent écho chez les clients. Le gestionnaire du DD de l'entreprise rapporte au cours d'un entretien

³³ « Célébrant son 20^{ième} anniversaire cette année, ce réseau représente un regroupement de 25 auberges situées en forêt, d'hôtels de villégiature ou en milieu urbain qui offre « une alliance subtile de charme bucolique, de gastronomie d'exception et de confort douillet ». [Information saisie le 17 juin 2010, de : <http://www.hotelleriechampetre.com/auberge-hotel-quebec/accueil-32.cfm>.]

³⁴ « Le réseau Spas Relais Santé certifiés offre, en milieu urbain ou en annexe à des hôtels de villégiature dans neuf régions québécoises, des soins corporels variés, tels que la massothérapie, la remise en forme, l'hydrothérapie, les soins esthétiques et la thermothérapie. Les soins peuvent être suivis d'un repas-santé ». En consultant le site Web, un onglet sur les « engagements verts » de ce regroupement nous dirige sur la liste des mesures environnementales adoptées dans les divers services, comme les produits d'entretien écologiques et la diminution de la consommation d'eau, d'énergie et de divers types de papier [Information saisie le 17 juin 2010, de : <http://www.spasrelaisante.com/>].

téléphonique que: « Les gens, quand ils réservent, nous demandent si on est RéserVert » (06/2010).

En ce qui a trait aux impacts sur Musca de la croissance du tourisme, des changements encourus par la mondialisation et le développement des TIC, cette entreprise a connu quatre phases d'investissements majeurs, afin de répondre aux besoins évolutifs de sa clientèle. D'abord, des rénovations ont permis d'agrandir deux salles de réunions et de doubler le nombre de chambres, passant ainsi de 8 à 16 chambres. Puis, six ans plus tard, la construction d'un nouveau pavillon permet l'ajout de six autres chambres. Après dix ans d'exploitation, la salle à manger et la salle de congrès sont agrandies, douze chambres sont ajoutées et un centre de santé est construit favorisant une affiliation au réseau Spa Relais Santé. Ces constructions ont nécessité des certifications environnementales d'organismes subventionnaires, Développement économique Canada. « Faut que tu vérifies si t'es correct, dans ces volets [...] faut regarder l'impact que cela peut avoir » (p.d.g., p. 8). Enfin, malgré la crise financière qui vient de sévir, Musca a acquis en 2010 un chalet de quatre chambres pour ajouter à l'offre locative.

Par ailleurs, comme toute entreprise touristique doit conjuguer avec la saisonnalité (Nowlis, 2007), Musca a ressenti des effets du réchauffement climatique qui a amené « un mois de janvier 2007 désastreux côté motoneige, VTT et ski de fond » (p.d.g., p. 35). En outre, la fermeture, il y a quelques années d'un organisme paragouvernemental procurant de l'emploi à 800 personnes des environs a amélioré la disponibilité de main d'œuvre locale, mais a également contribué à diminuer l'achalandage dans cette région rurale, où contrairement à la ville, il n'y a « pas de passants hebdomadaires garantis, mais des gens qui viennent en vacances ou en congrès » (p.d.g., p. 28). Alors, pour contrer ces turbulences, différentes stratégies ont été adoptées, telles la création d'événements, (« on s'est toujours dit, on créait notre demande », p.d.g., p. 28), de la publicité effectuée en collaboration avec les deux organismes d'affiliation et le développement du site Web de Musca qui contribuent à

attirer des touristes de « partout au Québec, de l'Ontario et quelque peu des États-Unis » (p.d.g., p. 32).

Enfin, Musca est un exemple des possibilités d'adoption des nouvelles TIC variant en fonction de contingences régionales. C'est qu'en raison du manque de disponibilité du service Internet haute vitesse dans cette région du Québec, les clients ne peuvent réserver en ligne à partir du site Web de l'hôtel. Pour ce faire, ils doivent écrire par courriel aux préposés à la réception, ce qui implique un délai de réponse.

Contexte spécifique de la démarche de DD adoptée. Au site Musca établi sur les rives d'un lac en région montagneuse, nous pouvons observer par les propos suivants, que le style de gestion adoptée en est un de « proximité » (Julien, 2005). « On s'est entouré de personnes clés dans l'entreprise. Puis, quand il y a quelque chose, on est toujours sur les lieux (p.d.g., p. 11). Dans cette PME, c'est le p.d.g. qui assume les fonctions stratégiques du marketing et un co-proprétaire, celles relatives à la gestion des ressources humaines. Depuis 2009, ce dernier est également responsable du DD dans l'organisation.

Le p.d.g. exprime des connaissances des problématiques environnementales, à ce titre, il nous apparaît pertinent de le citer:

On allait dans le bois, fin des années '60, le monde laissait des 45 gallons au bord du lac. Combien j'ai vu à des places, des choses aberrantes. Aujourd'hui, j'ai vu des batteries cassées sur le bord du lac que le monde laissait là (p. 7).

Par ailleurs, en 2007, le p.d.g. ne connaissait pas les divers programmes d'éco-certification disponibles. C'est sous l'invitation de l'AHQ en 2009 qu'il a pris connaissance du programme RéserVert.

Initiateur de la démarche. Interrogé sur l'identité de l'initiateur de la démarche, le p.d.g. soutient que la « famille » est l'initiatrice. À cet égard, Julien (2005) avançait qu'en contexte de PME il y a une confusion des rôles dirigeant/famille, les valeurs familiales étant transmises par le dirigeant à l'organisation. Toutefois, c'est auprès du p.d.g. que nous obtenons l'interprétation du DD, qu'il définit comme un type de développement économique prenant en compte les dimensions environnementale et sociale de ce développement. Le dirigeant perçoit que le virage pris par le Ministère du tourisme a influencé l'AHQ, afin qu'elle s'implique auprès de ses membres et les informe des modes d'implantation, de gestion et de diffusion du DD (p. 4).

En ce qui a trait aux motivations pour instaurer une démarche de DD, elles se situent sur quatre plans. Soit, le fait que les propriétaires aient des enfants, la connaissance de certaines problématiques environnementales, la situation riveraine de l'hôtel et les considérations économiques. D'abord, nous observons un souci de laisser un environnement de qualité aux générations futures et plus spécifiquement à leurs descendants, tel qu'en atteste cette déclaration: « C'est pas compliqué, on a des enfants [...] s'ils veulent avoir une qualité de vie, il faut passer par là » (p.d.g., p. 7). La citation suivante représente une manifestation de la conscience environnementale des dirigeants et de leurs préoccupations face à l'importance des impacts de leurs activités sur l'environnement, qui ont guidé les projets de rénovations de Musca:

Notre qualité d'eau, c'est important [...] Quand on fait une construction nouvelle, faut respecter côté lac, c'est super important. Des déchets, faut regarder l'impact que cela peut avoir. Quel impact aussi l'utilisation des combustibles, que ce soit l'électricité, que ce soit le propane, que ce soit l'huile. Qu'est-ce qu'on va mettre? La géothermie, est-ce qu'on est mieux d'utiliser la géothermie pour chauffer? Ce sont des nouvelles technologies qui sont disponibles (p.d.g., p. 8).

Les motivations sont aussi d'ordre économique, telles les économies réalisées grâce à la récupération et celles relatives à l'offre d'une expérience de qualité. « Si je

diminue du 2/3 mon bac de poubelle, ça devrait être bon pour moi. Je viens de payer moins cher mon bac d'enfouissement (p.d.g., p. 10) » et le p. d.g exprime qu'il « faut être attentif aux besoins des clients, faut être attentif à la qualité » (p.d.g., p. 18). Musca est aussi une organisation orientée vers son marché, c'est-à-dire qui est à l'écoute des besoins et des préférences de ses clients et qui cherche à les comprendre et à les satisfaire (Kolhi et Jaworski, 1990; Narver et Slater, 1990). Cela représente aussi une manifestation de la stratégie de différenciation par la qualité de l'offre, telle qu'entendue par Porter (1985), en prévision d'atteindre un avantage compétitif lié à un ou des attributs que les clients croient importants. Ce souci de la qualité s'inscrit dans la mission de cet établissement classifié 4 étoiles, favorisant d'une part la continuité des affiliations Hôtellerie Champêtre et de Spa Relais Santé, et d'autre part un taux d'occupation supérieur à celui de la moyenne régionale ainsi que l'obtention d'un Grand Prix national du Tourisme québécois³⁵ et de la reconnaissance Carte Or³⁶.

Étapes de mise en œuvre. Tel que mentionné précédemment, plusieurs pratiques visant à protéger l'environnement avaient été adoptées avant l'invitation officielle de l'AHQ faite à ses membres, d'implanter une démarche formelle d'éco-certification RéserVert. Celle-ci a été entamée en 2009, en nommant une responsable du DD pour superviser cette orientation formelle et assurer les communications des différentes parties prenantes. Des échanges électroniques d'information et un questionnaire auto-administré a formalisé la reconnaissance de RéserVert et favorisé l'adoption de pratiques de DD additionnelles. L'éco-certification sera renouvelable à tous les ans en fonction de l'application de nouvelles initiatives, auxquelles un certain

³⁵ « Depuis 1985, ce concours prestigieux souligne les efforts et le dynamisme des entreprises qui oeuvrent dans le domaine touristique, tout en reconnaissant officiellement leur contribution exceptionnelle au positionnement du Québec comme destination touristique de qualité ». [Information saisie le 17 juin 2010, de: <http://www.tourisme.gouv.qc.ca/activites/grdprix/2010/index.html>].

³⁶ « Les Cartes d'Or sont attribuées à tous les restaurateurs et hôteliers qui répondent aux critères élevés du Collège des ambassadeurs du vin au Québec, qui a été créé en 1999 sur l'initiative de la SAQ, afin de regrouper des personnalités marquantes du monde du vin au Québec. Il veut contribuer à la richesse de la culture vinicole des Québécoises et des Québécois en recourant aux tribunes publiques et en y diffusant de l'information sur le monde vinicole ». [Information saisie du site de la SAQ, le 17 juin 2010, de: <http://www.saq.com/webapp/wcs/stores/servlet/GeneralContentView?page=/ng/nous-la-saq/communiqués-z/com-25-03-2010&langId=-2&storeId=10001&catalogId=10001>].

nombre de points sont attribués. Par ailleurs, le p.d.g. parle de retard dans l'échéancier prévu pour écrire la politique de DD et la formation d'un comité de cogestion du DD, alors que des congés de maternité l'auraient privé de ressources humaines à affecter à ces tâches. Mentionnons que lors de l'entrevue en 2007, le p.d.g. ne voyait pas l'utilité de ce comité, alors que maintenant sa création fait partie des objectifs.

En ce qui a trait à l'information sur les pratiques de DD adoptées, celle-ci se transmet aux employés par plusieurs moyens déjà identifiés comme les meilleurs en hôtellerie (Dube, Enz, Renaghan et Siguaw, 1999). Soit, la formation, le compagnonnage et la remise, lors de l'embauche, d'un guide de l'employé mis à jour annuellement, dans lequel se retrouvent la devise de l'établissement, les tâches à accomplir et leurs procédures. Puis, des réunions mensuelles avec les responsables de département génèrent une information ensuite retransmise aux employés sous leur responsabilité. Cependant, sous l'aspect de la reconnaissance de l'application individuelle des pratiques de DD par la direction, rien n'a été instauré chez Musca.

Par ailleurs, la diffusion auprès de la clientèle de l'orientation de DD prise par Musca ne se réalise dans aucun de ses documents publicitaires, tels que la brochure ou le site Web de l'entreprise. Le p.d.g. explique cette situation dans les termes suivants: « Avant de faire des annonces comme tel, faut avoir établi la procédure » (p. 22). Néanmoins, dans les chambres, une carte-mémoire avertit la clientèle de la démarche entamée en l'invitant à réutiliser les serviettes et les draps. Or, lors de la validation du diagramme causal, la responsable du dossier DD avait écrit par courriel qu'ils en étaient à la refonte du site Web de l'entreprise, afin d'ajouter des détails sur les pratiques de DD adoptées et le logo reconnaissant l'adhésion au programme RéserVert (AHQ). En 2010, une affiche de cette éco-certification est installée au mur de la réception pour informer les clients de l'obtention de cette reconnaissance.

Freins rencontrés et facteurs facilitateurs. Lors de l'entrevue en 2007, le p.d.g. déplorait trois éléments qui freinaient la démarche de DD, soit 1) le manque d'expertise pour entreprendre des actions menant à un développement durable (« ne pas avoir les outils, ni le savoir pour le compostage » p.d.g., p. 10), 2) un conflit avec l'entreprise qui détient le monopole de la gestion régionale des déchets et 3) l'environnement de villégiature, qui contrairement à l'environnement urbain, ne bénéficie par d'un achalandage de clientèle d'affaires accentué par les activités économiques des villes (p.d.g., p. 10). En outre, il semble que les exigences de l'éco-certification soient freinées par des contraintes relatives à la disponibilité des ressources humaines. « Plusieurs congés de maternité retardent la formation du comité. Pour l'instant une seule personne dirige les actions » (courriel p.d.g., printemps 2010). À ces freins s'ajoutent les difficultés liées aux fournisseurs qui surviennent tant dans leur attitude que dans l'offre des produits. Le responsable du DD affirme que les fournisseurs « ne sont pas prêts comparativement aux clients, dont les mentalités sont plus avancées » et il fournit l'exemple suivant: « Leurs distributeurs à savons pour la salle de bain ont l'air de ceux retrouvés dans les hôpitaux, je ne veux pas ça pour un 4 étoiles » (Tél., 06/2010). En plus de cet aspect non esthétique, le responsable exprime des difficultés d'approvisionnement en produits biodégradables fabriqués au Québec et qui doivent être conformes aux exigences respectives des deux affiliations.

Les dirigeants de Musca nous indiquent que les facteurs facilitateurs relèvent de divers aspects, soit de l'attitude des propriétaires et des employés face à la protection de l'environnement, de la communication dans l'entreprise qui favorise cette orientation, la situation de l'hôtel étant situé en milieu de villégiature et plus particulièrement « sur les berges d'un lac » (tél. responsable du DD, 06/2010), ainsi que l'opportunité d'adopter de nouvelles technologies plus performantes lors de la construction ou de la rénovation d'un bâtiment. À cet effet, nous rapportons les propos suivants du p.d.g.:

L'esprit familial, et parce que les employés sont aussi conscients que nous [...] et qu'on essaie de les informer le mieux possible » (p. 10). [...] Dans les constructions futures, on va considérer ça encore plus, parce qu'on n'aura pas de contrainte [...] Vous savez, on a commencé avec un ancien bâtiment. Il y avait certaines structures qui étaient là, l'entrée électrique était là, on avait un réservoir à l'huile qui était encore bon. Quand tu commences avec un nouveau bâtiment, tu te dis comment je vais le chauffer mon nouveau bâtiment. On va aller chercher un système de chauffage adéquat. Tu vas aller chercher de l'éclairage qui dégage moins de chaleur, entre autres (p. 16).

Identification des pratiques de DD adoptées. Concernant les pratiques de DD identifiées à l'aide de la grille ayant servi à notre exploration, nous avons comptabilisé au site Musca un score global d'intensité d'adoption de pratiques environnementales, économiques et sociales relevant de 59 %. Ce sont les aspects Gestion / Stratégie Marketing et Emplois durables et avantages sociaux qui ont les pourcentages les plus élevés, tels qu'exposés dans le Tableau 16.

Tableau 16
Intensité d'adoption des pratiques de DD au site Musca

Combinaison des aspects étudiés	% de pratiques de DD adoptées
Gestion / Stratégie marketing	78 %
Emplois durables et avantages sociaux	71 %
Fournisseurs	50 %
Avantages garantis pour la communauté / Formation et interprétation de la communauté / Formation et interprétation pour les touristes	48 %
Contribution à la protection des zones naturelles / Gestion de l'eau, de l'énergie, des matières résiduelles polluantes et dangereuses et des transports	46 %
Score global	59 %

Mesure des apports. En ce qui a trait à la mesure des apports du DD, le commentaire du p.d.g. reflète le niveau de difficulté que cela représente: « C'est très dur de chiffrer » (p.d.g, p. 22). Le volume de matières recyclées est la seule mesure formelle effectuée par l'entreprise mandatée pour la gestion des matières résiduelles, en pesant une fois l'an le conteneur à déchets et celui des matières recyclées. Sous l'apport des économies réalisées, que ce soit pour l'énergie, l'eau, les produits d'entretien, la connaissance est intuitive, mais non évaluée de façon formelle, tel que le supportent ces propos: « on n'a pas encore les chiffres là-dessus » (p.d.g., p. 12).

Lorsque questionné sur l'appréciation de la démarche par les employés, le p.d.g. perçoit qu'ils sont « plus motivés c'est sûr. Plus motivés, on le voit juste sur le côté entretien [...] Les gens sont plus aptes à faire la distinction, ils recherchent si ça se récupère. Les employés ont une motivation là-dessus, mais il y a tellement à faire comme je vous le disais, mais ça commence » (p. 13). Cependant, aucune mesure objective ne vient soutenir ces propos, telle une augmentation de la productivité ou la diminution des jours d'absence.

En ce qui a trait aux réactions de la clientèle à l'égard des pratiques de DD adoptées, le p.d.g. témoigne que:

La clientèle, Oui, on l'a vu tout de suite sur le côté des serviettes. Y en a qui m'ont dit, oui c'est bien de le faire. D'autres m'ont dit aussi que vous savez une conscience comme ça, je serais porté [...] entre deux hôtels pareils, si vous avez une base environnementale, je vous choisirais (p. 13). Mais je te dirais que 25 % des clients adhèrent bien à ce processus (p. 14).

C'est par le biais de cartes commentaires placées dans les chambres, dont « trois feuilles sur 4 sont remplies » (p.d.g, p. 18) et lorsqu'il croise les clients qu'il peut prendre connaissance de l'avis de la clientèle. Car, aucune étude de satisfaction systématique n'est réalisée.

Sous l'aspect des bénéfices à la communauté, le p. d.g exprime que c'est difficile à évaluer: « Si on parle du côté social, c'est assez dur à analyser » (p.d.g., p. 15). Or, le premier bénéfice qu'il nomme apparaît sous la dimension environnementale, grâce à la diminution de la consommation de l'eau. « Je sais que si on diminue le nombre de lavages, automatiquement cela diminue pour la station de pompage, cela aide du côté environnemental » (p.d.g., p. 15). Vient ensuite, l'emphasis mise sur l'emploi local et les habitudes de récupération prises par les employés lors de leur travail au site Musca, habitudes qu'ils auraient aussi à leur résidence. « S'ils recyclent à Musca, ils sont portés probablement à recycler plus chez eux aussi » (p.d.g., p. 15). Aussi, lorsque questionné sur l'apport des pratiques de DD pour l'environnement naturel, le p.d.g. répond que « 210 acres de patrimoine naturel sont protégés » (récit implantation, p. 3). Ces initiatives de protection de l'environnement, l'intuition des économies réalisées ainsi que les perceptions positives des clients et des employés à l'égard de la démarche de DD apparaissent comme des signes de succès de l'orientation DD adoptée.

En conclusion, nous observons huit étapes dans le processus d'implantation de la démarche de DD au site Musca, soit:

1. La recherche d'information particulière sur les nouvelles technologies lors de rénovations et/ou de constructions;
2. L'application de pratiques de DD sur une base volontaire;
3. L'invitation de l'AHQ pour officialiser la démarche;
4. La nomination d'un responsable du dossier DD;
5. L'obtention de l'éco-certification;
6. La diffusion aux employés de l'orientation et des pratiques de DD adoptées;
7. La diffusion limitée de la démarche à la clientèle;
8. L'adoption de pratiques de DD additionnelles.

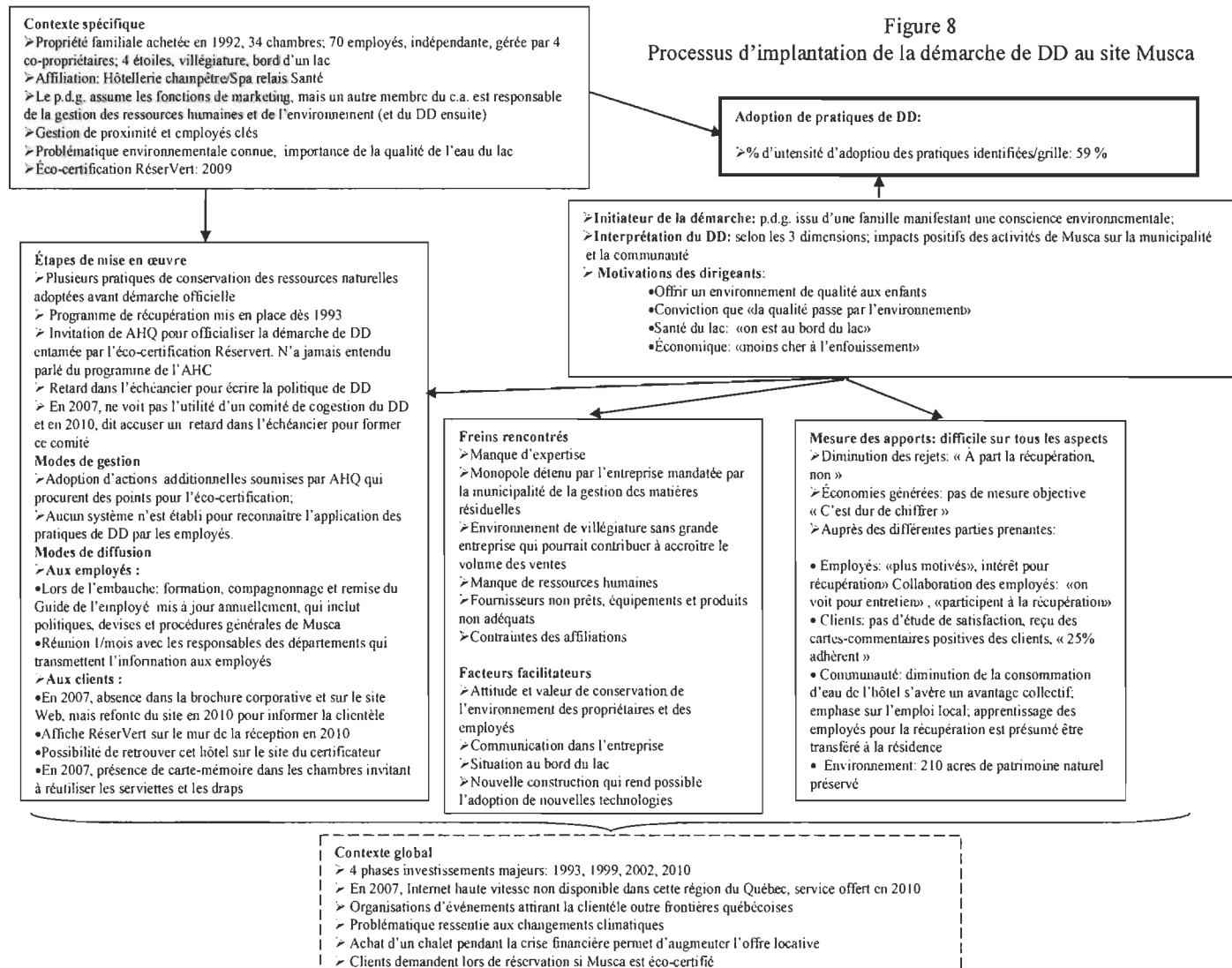
Les trois étapes suivantes sont absentes, soit 1) la formation d'un comité, 2) l'établissement d'une politique de DD et 3) d'un système de reconnaissance de l'application des pratiques de DD. Tandis que la faible diffusion de l'orientation aux clients s'effectue par le biais de l'affiche de RéserVert encadrée à la réception et par les cartes-mémoire retrouvées à la chambre invitant à réutiliser les serviettes et les draps. Enfin, la mesure systématique des apports de l'orientation de DD semble absente, nonobstant la pesée annuelle des matières résiduelles effectuée par le fournisseur de services et les cartes commentaires complétées par les clients.

1.1.2.2 Discussion du site Musca

Cette section vise à traiter des éléments marquant une évolution dans la démarche entreprise par Musca et nous portons une attention particulière aux faits qui semblent à prime abord, moins bien documentés ou différents de ce que nous retrouvons dans la littérature. En guise de synthèse, la Figure 8 vise à illustrer la démarche de DD au site Musca.

L'interprétation que donne le p.d.g. du concept de DD s'apparente à ce que Gendron (2006) appelle les définitions institutionnelles du DD retrouvées dans le rapport Brundtland (CMED, 1987) et qui guident l'implantation du DD dans l'entreprise sous ses trois dimensions. En cohérence, nous observons qu'une démarche de DD était entamée dès l'achat de Musca, bien avant une reconnaissance d'éco-certification obtenue en 2009. Par exemple, considérons le souci pour la qualité inscrit dans la mission de l'entreprise et la pratique de récupération adoptée dès les années '90, la valorisation des produits locaux à la boutique et au menu de la salle à manger, la carte-mémoire placée dans les chambres pour inviter les clients à réutiliser leurs serviettes et leurs draps. À l'égard de ces dernières pratiques de DD, les auteurs Hobson et Essex (2001), Kirk (1995) et Sloan, Legrand et Chen (2004) reconnaissent que ce sont les économies réalisées qui motivent principalement leur adoption.

Figure 8
Processus d'implantation de la démarche de DD au site Musca



Pour sa part, Ayuso (2007) soutient que ce type de pratiques de DD est adopté en présence ou en l'absence de lignes directrices environnementales. En outre, la majorité des trente dirigeants qu'il avait interviewés mentionnent que leur connaissance de la problématique environnementale avait été la raison la plus importante de l'instauration de ces pratiques. Or, nous observons une telle connaissance de problématiques environnementales au site Musca, en plus de la croyance managériale « qu'un gage de qualité passe par l'environnement » (p.d.g., p. 10), ce qui stimule l'application de pratiques de DD. Cependant, le dirigeant déplorait, avant l'invitation de l'AHQ, de ne pas avoir les outils nécessaires pour évoluer dans la démarche. Ce manque d'expertise est abondamment documenté par les auteurs comme frein à l'implantation du DD (Ayuso, 2007; CROCIS³⁷, 2009; Hobson et Essex, 2001; Sloan *et al.*, 2004; Vernon *et al.*, 2003).

Alors que l'histoire du secteur hôtelier fait état de ses origines familiales (Larivière et Jussaume, 2004), la première motivation évoquée par le p.d.g. de Musca pour adopter une démarche de DD n'est pas reconnue explicitement dans la littérature en hôtellerie, soit la volonté de laisser un environnement de qualité à ses enfants. La seule allusion aux enfants est retrouvée dans Tzschentke, Kirk et Lynch (2004) qui font état de l'importance que des hôteliers accordent à l'environnement et à sa préservation pour les générations futures.

La seconde motivation des dirigeants de Musca relève de la situation de l'hôtel « sur le bord du lac » (p. d.g, p. 7). Le responsable du DD renforce cette importance de l'emplacement dans les mêmes termes d'où la nécessité de protéger la qualité de l'eau. C'est ce que pourrait qualifier Hlady Rispal (2002, p. 161) de « situation perçue de façon homogène par les acteurs ». En complément, lorsque le p.d.g. parle de l'aide financière gouvernementale octroyée pour des projets d'expansion, il exprime ceci: « Quand on arrive pour faire un *move*, le Ministère de

³⁷ Centre régional d'observation du commerce de l'industrie et des services, un centre d'observation de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris.

l'environnement veut toujours faire un exemple de nous, si on construit sur le bord du lac [...] Quand on fait une construction nouvelle, faut respecter le côté lac, c'est super important » (p. 8). Cet accent mis sur la conscience environnementale des dirigeants n'apparaissait pas aussi aigu au début des recherches sur l'hôtellerie verte, alors que l'emphase était mise sur la disponibilité des ressources des grandes entreprises qui permettaient d'entamer une démarche environnementale. Autres exemples, lors d'un sondage réalisé auprès d'hôteliers européens en 2002-2003 (Bohdanowicz, 2005), la motivation de réduire l'impact environnemental des activités de l'hôtel apparaît en troisième lieu, après la réduction des coûts d'opération et la valorisation de l'image organisationnelle. Et une enquête plus récente menée auprès de 1 700 PME françaises rapporte que la motivation première réside dans la conformité à la réglementation environnementale (CROCIS, 2009).

Il est intéressant de constater que lors de la première entrevue, où nous avons noté plusieurs pratiques de DD en application avant la démarche officielle de RéserVert, le p.d.g. n'avait pas soulevé de difficulté à l'égard de la disponibilité des ressources humaines. Cette difficulté s'ajoute en cours de processus face aux exigences de l'éco-certification. Ce frein avait été identifié par Sloan *et al.*, (2004) devant les ressources humaines limitées des PME qui font face à la bureaucratie exigée par les programmes d'éco-certification, jugée compliquée et énergivore. Aussi, lors de l'entrevue en 2007, le p.d.g. ne voyait pas l'utilité du comité de cogestion, manifestation de ce qu'appelle Julien (2005) un système d'information simple versus ceux plus structurés des grandes entreprises. Le p.d.g. en expliquait la raison de la façon suivante : « Ici on a de très bons responsables [...] puis, quand il y a quelque chose, on est toujours sur les lieux » (p. 11). Or, ce type de comité est théoriquement reconnu comme une des meilleures pratiques pour réussir le changement (Arcand, 2007).

La problématique rencontrée au site Musca à l'égard des fournisseurs quant à leurs produits ou équipements inadéquats, avait été mentionnée par Vernon *et al.*

(2003) comme étant une barrière à l'implantation du DD mais ces auteurs n'avaient pas fourni d'exemple. Le fait d'en identifier, notamment les distributeurs de produits pour la salle de bain inadéquat pour un hôtel 4 étoiles, les ampoules à basse consommation d'énergie empêchant l'utilisation des gradateurs, ainsi que le manque de douceur des divers papiers hygiéniques fabriqués à l'aide de fibres recyclées, offre des pistes d'innovation aux fournisseurs de ces produits.

L'absence constatée de diffusion de l'orientation de DD auprès de la clientèle (aucune information sur les pratiques de DD adoptées dans la brochure, sur le site Web de Musca, ni le logo de l'éco-certification RéserVert) prive non seulement l'établissement d'un avantage concurrentiel en se distinguant de ses compétiteurs par cette orientation recherchée par les consommateurs (Ayuso, 2007; Gendron, 2004; Tzschentke *et al.*, 2004), mais aussi d'un rôle de communicateur pouvant contribuer « à la réflexion sociale sur la protection des écosystèmes » (Gendron, 2004, p. 227) et aux changements sociaux nécessaires à l'atteinte d'un type de développement dit durable (Wolff, 2008).

Les difficultés exprimées par le p.d.g. à l'égard de la mesure des apports de l'orientation de DD avaient été identifiées par Rubik et Frankl (2005) et Sloan *et al.*, (2004). Cette absence de mesure ne permet pas d'évaluer la contribution des pratiques de DD à la performance globale de l'entreprise, nuisant ainsi à la motivation d'en implanter davantage, car les dirigeants méconnaissent les bénéfices à en retirer (Sloan *et al.*, 2004).

Somme toute, si l'on retrouve au site Musca des difficultés et des facteurs facilitateurs déjà identifiés dans la littérature, l'étude de ce site nous a aidés à mieux comprendre le processus d'implantation du DD en contexte de PME hôtelière québécoise, contribuant ainsi à orienter d'autres éléments utiles à la réponse multidimensionnelle de notre première question de recherche. Notamment, les éléments liés à l'identification de difficultés relatives au monopole d'entreprises

mandatées par des instances gouvernementales, ainsi qu'à l'inadéquation des produits et équipements offerts par les fournisseurs.

Les résultats suggèrent des modifications possibles au contexte spécifique de recherche pour y inclure des caractéristiques du dirigeant, comme par exemple, celle d'être père ou mère. À ce titre, Bamberg et Möser (2006) avaient avancé que la connaissance de la problématique environnementale était un facteur important, mais un déterminant indirect de l'intention du comportement des dirigeants, qui elle serait activée par un mélange d'intérêts personnels et de motifs moraux pro-sociaux.

Les motivations telles que le désir de laisser un environnement de qualité « aux enfants » et d'autre part, de contextualiser l'importance de l'emplacement, du fait que l'hôtel soit situé « sur les berges d'un lac », apparaissent comme des facteurs facilitateurs de l'adoption de pratiques visant à protéger l'environnement. À l'égard de cette dimension du DD et en fonction des stratégies environnementales proposées par Gendron (2004), la stratégie de leadership ou de chef de file adoptée par Musca relève notamment, de sa proactivité dans l'adoption des pratiques 3R, et ce, dès les années '90 et à sa position « d'exemple » lorsque citée par les responsables gouvernementaux en environnement. Ces éléments permettent de définir l'organisation comme un hôtel orienté DD, compte tenu des pratiques environnementales et sociales adoptées, et nous incitent à positionner cette organisation au quatrième niveau de l'échelle de Willard (2005).

1.1.3 Le site Capella

1.1.3.1 Description du site Capella

Capella est un nouvel hôtel de 71 chambres inauguré en 2004. Ses deux co-propriétaires proviennent d'une famille ayant des antécédents en hôtellerie. L'un d'eux est la directrice générale et notre informateur-clé. L'hôtel est une franchise et donc opéré sous une bannière. Classifié trois étoiles, Capella procure de l'emploi à une vingtaine de personnes.

Contexte global de la démarche de DD adoptée. C'est afin de combler les besoins liés à la croissance du tourisme que l'hôtel a été construit. « On voulait compléter le marché. On est allé chercher une clientèle qui n'arrêtait peut-être pas à ici. Les gens des Maritimes, de l'est de l'Ontario » (d.g., p. 8). La dirigeante doit relever les défis propres à ce secteur, tel que celui de la saisonnalité et ses impacts sur la rentabilité de l'entreprise. Interrogée à cet effet, la d.g. répond que « de septembre à juin, c'est un hôtel et de juin à septembre, un autre! » (tél. 06/2010), en faisant respectivement référence à la clientèle d'affaires et à celle de villégiature. Étant donné que Capella pratique le *yield management*³⁸, la saison estivale s'avèrerait plus rentable à court terme, tandis que l'étalement de la saison « d'affaires » assure un taux d'occupation intéressant à long terme et ce, même si le tarif est négocié à la baisse par les entreprises. Ces préoccupations face à la rentabilité sont particulièrement inhérentes au fait que « la mise de fonds est très grande. Tout est en immobilisations. Les banques et les caisses ne veulent pas prendre tout le risque » (d.g, p. 14).

Un autre défi de la gestion hôtelière est relié au fait que la main d'œuvre est peu disponible. Nonobstant les changements démographiques inhérents aux

³⁸ Cette pratique aurait d'abord été vue dans le transport aérien des personnes, mais elle s'est étendue à d'autres industries telles l'hôtellerie et les croisières. Elle consiste à maximiser les revenus ou les profits d'une offre à capacité limitée dans un contexte de demande variable (Kimes, 2002).

difficultés de recrutement (CQRHT, 2009), notre informateur-clé avance que le secteur hôtelier n'est pas valorisé:

Dans notre domaine, c'est de passage pendant les études ou temporairement. Parce que l'hôtellerie n'est pas valorisée, contrairement à l'Europe ou en d'autres endroits. Ici, si je prends comme moi, quand j'ai décidé de m'en aller en hôtellerie, le monde me disait 'bien voyons donc, pourquoi tu ne t'en vas pas comme chimiste'? [...] Dans la tête du monde, c'était comme un échec que de m'en aller en hôtellerie, ce n'était pas bien (d.g, p. 12).

En ce qui a trait à la récente crise financière, la dirigeante affirme s'en être ressentie, mais se dit *chanceuse*, car ses clientes organisationnelles n'ont pas fermé leurs portes, mais seulement ralenti leurs activités; ce qui s'est traduit par une diminution du nombre de nuitées. Or, cette même crise a donné l'opportunité aux propriétaires d'acquérir en début de 2010, un autre établissement à Québec.

Quant aux pressions des consommateurs à l'égard des pratiques de DD moins nocives pour l'environnement qu'ils réclament de leurs fournisseurs de services, ce ne sont pas eux qui ont motivé l'orientation de DD de cet hôtel, mais bien la sensibilité familiale à l'environnement et la recherche d'économies d'énergie. Voici ce qu'en pense la dirigeante:

Je ne pense pas que l'effort écologique soit un critère. En tout cas, ils ne nous le démontrent pas à l'entrée. Ils sont contents quand ils voient qu'on fait un effort, ils seraient venus de toute façon. Cela ne les empêchera pas d'aller ailleurs (p. 12).

Contexte spécifique de la démarche de DD adoptée. L'hôtel est situé en bordure d'une autoroute nationale et à l'entrée d'un parc industriel. L'offre de services est limitée, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de salle à manger, mais un espace est aménagé où les clients peuvent se servir « juste le petit déjeuner santé » (d.g., p. 8). Néanmoins, une piscine, un spa, un centre d'affaires et un centre d'exercices sont

disponibles. La dirigeante détient un diplôme en gestion hôtelière. Cette particularité alliée au fait d'être à l'affût des opportunités et de nouveaux marchés, telles que manifesté par l'ouverture de ce nouvel hôtel et des technologies récentes qui y sont adoptées, semblent personnifier ce qu'avance Rogers (1983, *dans* Kohli et Jaworski, 1990). Ce dernier soutient que les dirigeants ayant une formation plus poussée et désirant gravir l'échelle sociale seraient plus enclins à adopter des comportements innovateurs. Alors que ce type de comportements stratégiques apparaît caractéristique des *Prospectors*, selon la typologie de Miles et Snow (1978). Quoi qu'il en soit, l'hôtel a reçu le titre de « l'Hôtel canadien de l'année », octroyé par la chaîne détenant 260 hôtels canadiens sous sa bannière.

La dirigeante de Capella assume les fonctions de marketing et de gestion des ressources humaines, mais la comptabilité est confiée à un sous-traitant, tout comme l'entretien paysager et le déneigement. Par ailleurs, c'est la volonté d'amoindrir les impacts des activités organisationnelles sur l'environnement qui a incité les propriétaires, lors de la planification de la construction de l'immeuble, à rechercher de l'information auprès des fournisseurs de nouvelles technologies performantes du point de vue énergétique et à les adopter. En outre, le site a dû, avant la construction, être décontaminé et la dirigeante soutient ce qui suit: « Je n'ai pas coupé un arbre pour construire l'hôtel! » (d.g., p. 28).

La proactivité dont fait preuve la direction de Capella dans le domaine des technologies environnementales dépasse les critères d'évaluation retrouvés sur le questionnaire auto-administré de l'éco-certification de l'AHC. Cependant, l'établissement n'obtient que 3 clés vertes. « Je trouve regrettable qu'il n'y ait pas d'endroit dans leur formulaire qui dit AUTRES, dans la mesure où nous avons instauré d'autres pratiques que celles qu'ils mentionnent » (d.g., p. 4). De plus, la dirigeante s'en dit déçue, parce que tout est en anglais, les termes étant incompréhensibles trop techniques, et que ce qui est inscrit sur le formulaire n'est pas vérifié. « Ils prennent cela pour du *cash*. Quelqu'un pourrait leur dire n'importe quoi

selon moi ». Mais lorsqu'interrogée sur le programme de reconnaissance d'une démarche de DD offert par l'AHQ, elle dit que le manque de temps ne lui aurait pas permis d'investiguer ce programme. Quant aux aspects reliés à la main d'œuvre, d'une part, la dirigeante exprime qu'elle se trouve chanceuse d'avoir ses trois adjointes qui sont « formées dans le domaine et elles veulent en faire un métier » (p. 12).

Initiateur de la démarche. L'initiation de la démarche de DD de Capella provient des propriétaires et de l'influence familiale: « Mon père aussi est très sensibilisé, c'est un effort commun. Mais la chaîne non, à ce niveau là, il a même fallu leur dire, regarde ce n'est peut-être pas un critère pour vous, mais c'en est un pour moi » (d.g., p. 3). Or, la chaîne recommande à ses membres de « faire affaire avec ECOMmodation AHC, c'est quelque chose que la chaîne nous a mentionné qui était favorable. C'est un balbutiement, mais c'est un départ » (d.g., p. 4).

En ce qui a trait à l'interprétation que fait la dirigeante du concept de DD, la voici en ses termes: « Je l'associe à écologie³⁹, rénovation, économie, pour sauver des matières, des ressources Je suis peut-être dans le champ! » (p. 3). Nous interprétons à l'aide des propos suivants que les motivations sont liées à la protection de l'environnement et aux économies d'énergie possibles à réaliser:

Ce n'est pas plus cher de bien faire pour l'environnement. Tu es aussi gagnant que la pratique que t'instaure. Cela ne coûte pas juste des sous, il y a un rendement, je suis contre l'idée que cela coûte plus cher (d.g. p. 14).

Étapes de mise en œuvre. Au site Capella, la démarche de DD fait partie de la conception initiale du projet hôtelier, se manifestant par la recherche d'information auprès de fournisseurs d'équipements et d'énergie. Cette recherche d'information

³⁹ L'écologie peut être définie comme « l'étude des relations des organismes vivants entre eux et avec leur environnement » (Kechad et Marcotte, 2004, p. 2).

auprès du réseau de partenaires est reconnue comme l' une des particularités des PME (Julien, 1996) et surtout de celles qui s'approprient une démarche de RSE (Bonneveux et Saulquin, 2009). Le but était de trouver des technologies moins nocives pour l'environnement, et qui, après leur adoption ont montré un rendement plus élevé que celui attendu. La dirigeante a même dû rembourser une subvention obtenue d'un de ses fournisseurs d'énergie, à cause d'une surestimation de la consommation prévue qui ne s'est pas réalisée.

Même si sa mission organisationnelle traite de qualité de l'offre et du respect de l'environnement, Capella n'a pas rédigé de politique de DD. En outre, aucun comité conjoint de DD n'a été formé, la dirigeante expliquant cette situation de la façon suivante: « On est juste 20 » (p. 16). Néanmoins, une responsable a obtenu le mandat du dossier « environnement » et des relations avec l'organisme certificateur, occupant environ 20 % de son temps. « En haute saison, ce n'est pas sa priorité » (d.g., p. 6). À la saison automnale pendant laquelle a eu lieu la première entrevue, la d.g. décrit l'une des tâches accomplies par la responsable ainsi:

Suite à la réception du document qu'ils [AHC] nous ont envoyé, avec des suggestions et des mises à jour. Ils nous ont dit, voici ce que vous avez de fait, voici ce que vous pourriez faire, vous avez tant de % sur chaque département. Elle regarde cela et fait un ordre de priorités des actions à entreprendre pour aller chercher une meilleure cote. On a eu 3 clefs vertes! Je suis certaine qu'on serait capable d'aller en chercher 4! On prend point par point et on essaie de voir ce qui peut être fait par telle ou telle personne et viser l'implantation (p. 6).

Au moment d'écrire ces lignes, une étudiante en environnement de l'Université de Sherbrooke effectue un stage visant à aider cette entreprise à implanter une démarche de DD formelle. À cet effet, au cours d'un récent entretien téléphonique, pendant lequel nous effectuions une mise à jour des pratiques de DD adoptées, la d.g. s'est exclamée « On se parle des semaines trop tôt! » (06/2010).

En ce qui a trait à la reconnaissance de l'application des pratiques de DD par les employés, il existe un programme permettant aux clients de souligner la qualité du service reçu par l'employé. Cette pratique serait identifiée par Kolhi et Jaworski (1990) comme particulièrement motivante pour générer des comportements orientés clientèle. À ce site, la récompense qui accompagne les commentaires positifs des clients n'est pas pécuniaire, mais symbolique. En outre, un événement annuel, tel qu'une croisière d'une journée par exemple, vise à reconnaître l'implication des employés dans l'atteinte des objectifs organisationnels.

La diffusion de l'orientation de DD auprès des employés s'est effectuée lors de l'embauche, par le biais de la formation, du compagnonnage et par la remise du répertoire des pratiques de DD adoptées par l'hôtel. En outre, la proximité du dirigeant favorise les rencontres quotidiennes (Julien, 2005) et les échanges d'information. Des rencontres plus formelles ayant lieu quatre fois par année visent à assurer un suivi ou des rappels, tel que le confirme la dirigeante. « On revient sur les points, les aide-mémoire » (d.g., p. 16). Tandis que la diffusion de l'éco-certification auprès des clients se manifeste sous plusieurs plans, soit par:

1. L'impression du logo des « clés vertes » de l'AHC dans la brochure publicitaire et sur la page d'accueil du site Web de Capella;
2. La présence de l'hôtel dans le répertoire offert sur le site du certificateur et celle d'un cadre à la réception affichant le logo des « clés vertes »;
3. La mention de l'éco-certification lors de publicités télévisées;
4. Les cartes-mémoire dans les chambres invitant à réutiliser les serviettes et les draps.

Freins rencontrés et facteurs facilitateurs. Notre informateur-clé affirme que la chaîne est « moins avancée que nous, elle devrait faire plus d'efforts » (p. 4). La dirigeante dit s'être débattue pour faire valoir son point de vue. Elle donne en exemple le fait que la chaîne insistait pour qu'elle s'approvisionne auprès d'un

fournisseur en particulier, alors qu'il n'était pas local et que le produit en négociation pouvait être fabriqué localement.

Il pourrait y avoir des courants plus forts qui pourraient être amenés de la chaîne. Je parle juste du côté écologique, parce que du côté social ils nous laissent vraiment libre. Mais du côté écologique, moi j'aimerais qu'il y ait des normes, des réglementations (d.g., p. 4).

Parmi les autres difficultés rencontrées, la dirigeante rapporte le transport en commun inadéquat, le manque d'information, par exemple, sur le compostage (p. 20), le manque de disponibilité de produits et équipements tels que les distributeurs et les savons pour la douche. Alors qu'au début, cela semblait facile d'avoir la collaboration des employés, tel que le soutiennent ces propos recueillis en 2006: « c'était un nouvel établissement, cela a bien été. Tout était à créer. C'était une nouvelle équipe, on avait juste à leur mentionner que pour nous, c'était important. C'est juste qu'il faut faire des rappels à l'occasion » (p. 5). La dirigeante ressent en 2010 une « impression de tirer le bateau toute seule » (06/2010), relative au manque de motivation intrinsèque des employés à appliquer les pratiques de DD avec constance. Pour ne donner qu'un exemple, la mise au recyclage des journaux serait faite qu'au moment où la d.g. les voit (p. 17).

Les informations obtenues des divers fournisseurs, tels les fournisseurs d'énergie et d'équipements de chauffage, de climatisation et d'accessoires de piscine représentent des facilitateurs d'implantation de pratiques de DD. S'ajoutent à ceux-ci les incitatifs financiers d'Hydro-Québec et de Gaz Métropolitain, la sensibilisation progressive des gens à l'environnement, la possibilité de choisir de nouvelles technologies performantes en contexte de construction hôtelière et le fait de fournir les outils appropriés aux employés, évitant ainsi des efforts additionnels comme le reflètent ces propos: « Si tu le rends facile, c'est pas compliqué » (d.g., p. 17).

Identification des pratiques de DD adoptées. L'identification des pratiques de DD a permis d'évaluer à 54 % le niveau global de leur adoption. Les aspects Gestion / Stratégie marketing récoltent le plus haut pourcentage, soit de 78 %, tandis que les pratiques de DD les moins adoptées sont celles relatives aux avantages garantis pour la communauté, à sa formation et à son interprétation, ainsi que celles liées à la formation et l'interprétation dédiée aux touristes. Le Tableau 17 présente une synthèse de l'adoption des pratiques de DD réparties sous les divers aspects à l'étude.

Tableau 17
Intensité d'adoption des pratiques de DD au site Capella

Combinaison des aspects étudiés	% de pratiques de DD adoptées
Gestion / Stratégie marketing	78 %
Emplois durables et avantages sociaux	65 %
Fournisseurs	56 %
Avantages garantis pour la communauté / Formation et interprétation de la communauté / Formation et interprétation pour les touristes	35 %
Contribution à la protection des zones naturelles / Gestion de l'eau, de l'énergie, des matières résiduelles polluantes et dangereuses et des transports	39 %
Score global	54 %

Mesure des apports. Étant donné la nouveauté de la construction, la d.g. indique qu'il est difficile d'effectuer des comparaisons, mais « on sait que notre méthode, notre façon d'avoir construit l'hôtel, c'est énergétique » (p. 21). Les nouvelles technologies performantes choisies lors de la planification de la construction de l'hôtel, alliées aux pratiques de gestion, permettent à cette dernière d'assurer que des économies sont réalisées, tels qu'en font foi les propos suivants:

C'est nouveau, mais c'est sûr que c'est un rendement, c'est sûr que cela se rentabilise. Cela coûte des sous au départ, mais c'est comme du marketing c'est un placement, c'est pas juste une dépense. Cette année, on a été obligé de remettre une partie de notre subvention, parce qu'ils avaient estimé qu'on allait consommer quatre fois plus que nous consommons présentement. Mais avec nos pratiques de gestion, cela fait qu'on a moins consommé (p. 14).

En ce qui a trait à la mesure de satisfaction de la clientèle à l'égard des pratiques de DD adoptées, elle ne fait pas l'objet d'étude systématique. Néanmoins, « je vous dirais que c'est plus apprécié qu'autre chose; j'ai eu des commentaires positifs » (d.g., p. 21). Également, il n'y a pas de mesure formelle des bénéfices pour la communauté, mis à part cet élément de réponse: « l'emploi local priorisé représente un bénéfice pour la région » (d.g, p. 21).

En conclusion, nous observons dix étapes du processus d'implantation de DD au site Capella, soit:

1. La recherche d'information sur les nouvelles technologies pendant la planification de la construction;
2. L'application de pratiques de DD sur une base volontaire;
3. L'inscription dans la mission organisationnelle d'une offre de qualité liée à la dimension économique du DD et de la dimension environnementale par un volet explicite sur la protection de l'environnement;
4. La recommandation par la chaîne « de faire affaire » avec l'AHC (p. 4) pour obtenir une éco-certification;
5. La nomination d'une responsable du dossier DD et des communications avec l'organisme certificateur;
6. L'obtention de l'éco-certification;
7. La diffusion aux employés de l'orientation et des pratiques de DD adoptées;
8. L'adoption de pratiques de DD additionnelles suivant l'éco-certification;

9. La diffusion de l'orientation DD auprès des clients à l'aide de divers moyens de communication;
10. Une reconnaissance symbolique de l'application des pratiques de DD pour les employés à un niveau individuel et lors d'un événement organisationnel annuel.

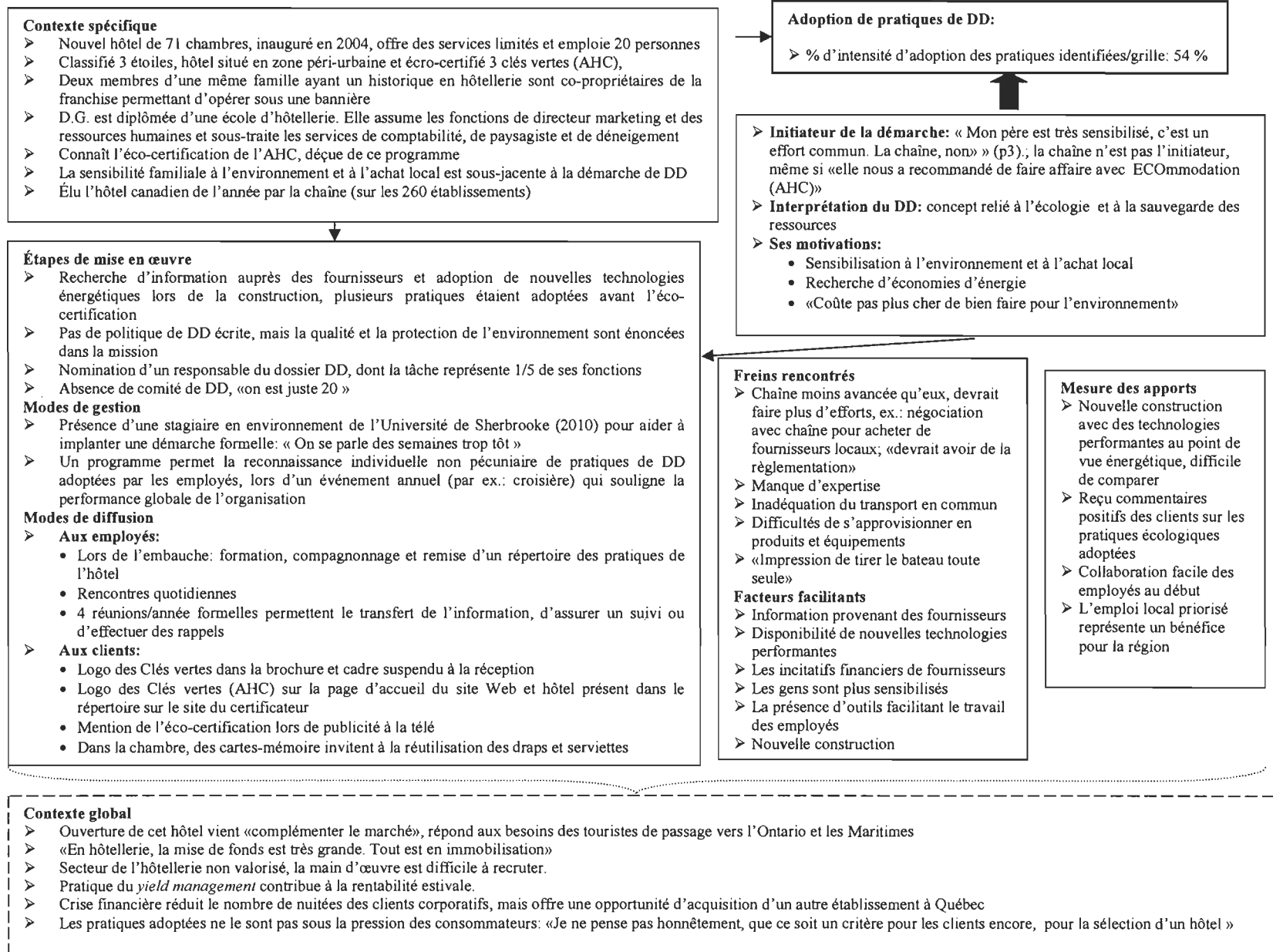
Nous n'avons pu déterminer la présence des trois étapes suivantes, soit la formation d'un comité, l'établissement d'une politique de DD et les mesures formelles des divers apports de l'orientation DD adoptée.

1.1.3.2 Discussion du site Capella

Nous présentons à la Figure 9 une synthèse de l'implantation du développement durable au site Capella. Nous discutons par la suite de ces éléments en lien avec la littérature.

L'interprétation du développement durable que fournit la dirigeante rencontrée traite d'écologie et d'économie des ressources. D'une part, nous pouvons classer l'association « écologie-économie » dans la deuxième série de définitions du DD selon Gendron (2006). Notamment, une définition qui fait allusion à la recherche d'harmonisation entre l'environnement et la croissance, mais dans une perspective économique. La mission de l'entreprise comprend la qualité de l'offre de service, tout en alliant le respect de l'environnement. D'autre part, si la dimension sociale n'est pas explicite dans l'interprétation du DD, nous avançons que c'est davantage par manque de connaissance du concept. Car, comme le soutient Paradas (2006, p. 6), « les PME font du DD sans le savoir ». Nous percevons dans les propos suivants du d.g. de Capella plusieurs éléments de la dimension sociale du DD en application à ce site:

Figure 9
Processus d'implantation de la démarche
de DD au site Capella



Je pense qu'à partir du moment où t'embauches localement, c'est un apport positif pour la région. Quand tu achètes localement, tu contribues à l'économie de ta région. On fait aussi beaucoup de commandites dans la région. [...] Si l'employé me le dit à l'avance, cela me fait plaisir de prévoir l'horaire. Parce qu'honnêtement pour les congés, je suis assez flexible. Si tu veux garder des employés, il faut qu'il y ait une certaine collaboration. Moi, j'ai comme théorie c'est donnant-donnant. Quand l'employé est là et tout là et qu'il travaille bien, après cela quand il a besoin d'une journée ou deux, tu lui donnes, même si c'est pas toujours la journée idéale. Quand t'es capable, c'est pas plus compliqué (p. 22).

La cohérence entre l'interprétation écologique (conforme à la définition d'écologie citée précédemment) et économique du DD s'observe par 78 % d'intensité d'adoption sous l'aspect Gestion / Stratégie marketing. Aussi, des efforts sont réalisés auprès des fournisseurs locaux avec 56 %, ainsi que pour les emplois durables et avantages sociaux pour 65 %.

La critique exprimée par la dirigeante à l'égard du programme ECOMmodation (AHC) apporte un certain éclairage sur au moins trois plans. D'abord, l'aspect restrictif et désuet du questionnaire auto-administré n'offrant pas la possibilité de répertorier des pratiques de DD supplémentaires, déjà en application au site Capella grâce au caractère proactif de la direction hôtelière, apparaît incohérent avec la notion de développement qui réfère au progrès, au prolongement (Robert, 1976, p. 472) et avec celle de l'innovation qui laisse entrevoir de nouvelles technologies salvatrices pour l'environnement (Gendron, 2006, p. 174). Ensuite, les difficultés éprouvées par la dirigeante à l'égard du questionnaire anglophone de l'organisme certificateur et plus particulièrement, à cause des termes techniques, montre que l'AHC n'a pas adapté son programme à la réalité francophone du Québec, alors qu'environ 13 % de la population parlerait officiellement la langue anglaise⁴⁰. Enfin, l'absence d'audit à laquelle fait allusion la directrice, d'ailleurs reprochée par plusieurs dirigeants au cours de notre étude, nuit à la crédibilité de ce type de

⁴⁰ Selon Statistique Canada, Recensement du Canada 1971-2006, le Québec compte 994,000 individus dont l'anglais est la langue officielle parlée, par comparaison à l'ensemble de la population recensée qui s'élèverait à 7,7 millions en 2007 (Institut du Nouveau Monde, 2010).

programme. Or, c'est en partie grâce à des audits externes des certifications que les entreprises gagnent en crédibilité lorsqu'elles transmettent leur information (Gendron, 2004).

Les propos de la dirigeante confirment qu'il devient à la longue plus difficile d'obtenir la collaboration des employés à la démarche de DD. En 2006, le fait d'être « une nouvelle équipe » (d.g., p. 5) pouvait être qualifié d'élément facilitateur, mais en 2010 « l'impression de tirer le bateau toute seule » (tél. 06-2010) surgit. Nous observons également que même si un responsable est nommé, il n'y a pas de comité conjoint chargé du maintien de la démarche. Or, ce type de structure organisationnelle serait reconnue utile pour réaliser une mise en œuvre efficace (Gendron, 2006) et privilégiée par la théorie du changement organisationnel (Nadler et Tushman, 1989). Cette théorie présente comme conditions, après celle de l'engagement de la direction, la nomination d'un porteur de ballon et la présence d'un comité pour faciliter la transition (Arcand, 2007). Le support communicationnel et référentiel associé à cette structure pourrait expliquer, en son absence, l'essoufflement de la dirigeante face au manque de constance des employés. En outre, si « la formation est garante de la compétence des employés en matière d'environnement » (Gendron, 2004, p. 124), former les employés sur l'importance des impacts générés par les activités organisationnelles pourrait entraîner une motivation intrinsèque à appliquer les pratiques de DD.

La dirigeante reconnaît que l'adoption des technologies et leur mode de gestion spécifique ont contribué aux économies réalisées au point de vue énergétique. À ce titre, Ayuso (2007, p. 150) rapporte qu'un seul hôtel sur les 30 ayant participé à son étude aurait eu un retour sur investissements (ROI), dès la première année. Ce qui correspond à un horizon temporel similaire pour le site Capella, alors que la direction a pris un risque en innovant par son choix de technologies relatives aux systèmes de chauffage et de climatisation. À cet effet, rappelons la mésestimation par les fournisseurs, des coûts de l'énergie devant être consommée, alors que les résultats

moindres que ceux pressentis ne sont pas attribuables à une variation à la baisse du taux d'occupation des chambres prévu. Cela apparaît une manifestation des difficultés de la mesure en contexte de DD qui sont reliées à la nouveauté des équipements dont même les fournisseurs peuvent mésestimer l'efficacité.

La diffusion de l'orientation DD adoptée par Capella se manifeste par divers moyens, soit sur la carte-mémoire déposée dans les chambres, dans la brochure et sur le site organisationnels, ainsi que lors de publicités télévisées. Cette stratégie de communication s'apparente au type de communication de *positionnement* qui:

Consiste à faire connaître les efforts de l'entreprise en matière d'environnement, mais aussi à participer à la réflexion sociale sur la protection des écosystèmes. Ce type de communication vise à positionner l'entreprise dans l'esprit du public et à lui assurer crédibilité, sympathie et légitimité (Gendron, 2004, p. 227).

En outre, le classement de cette organisation en fonction des niveaux de DD identifiés par Willard (2005) la situerait entre le troisième et le quatrième niveau. D'abord, pour les décisions éco-efficientes prises dès la planification de l'entreprise qui se manifestent par l'adoption de nouvelles technologies. Ensuite, pour l'emphase mise sur le choix des fournisseurs locaux, la flexibilité exprimée par la dirigeante dans la gestion des ressources humaines et les divers modes de diffusion de la démarche de DD auprès des clients. Enfin, par l'embauche d'une stagiaire visant l'inscription du DD dans la stratégie organisationnelle.

Capella a rencontré deux types de difficultés majeures dans son implantation de pratiques de DD. Soit, un premier type lié aux relations avec la chaîne en ce qui a trait aux fournisseurs en contexte de DD. Et un second type lié à la mesure des apports du DD. Les deux types de difficultés ont un lien avec le manque de connaissances du concept de DD et ce, pour les diverses parties prenantes. Ne pouvant identifier ces dernières et déterminer leurs rôles, Capella ne pouvait évaluer les apports du DD les concernant. Kovacic (2007) à cet effet soutient que peu de

dirigeants sont capables d'étendre l'analyse systématique de l'apport économique, aux activités sociales et environnementales.

1.1.4 Le site Aigle

1.1.4.1 Description du site Aigle

En opération depuis 1988, cet hôtel appartient à un groupe hôtelier québécois récipiendaire du titre d'une des 50 entreprises les mieux gérées au Canada⁴¹. Aigle offre 126 chambres et de 50 à 75 personnes y travaillent. Situé en milieu urbain, cet hôtel est classifié 4 étoiles. La directrice-générale de l'hôtel est notre informateur-clé.

Contexte global de la démarche de DD adoptée. Afin de répondre à la demande évolutive et croissante des besoins des touristes, Aigle s'est joint à une bannière nouvellement établie. Les propriétaires ont aussi ouvert deux établissements dans deux provinces canadiennes. Cependant, si la crise financière a causé un retard sur l'échéancier prévu pour l'ouverture de l'un et la construction de l'autre, la d.g. d'Aigle note que son hôtel a: « le bonheur d'avoir un achalandage assez stable peu importe les soubresauts de l'industrie. Mais je dois dire qu'on sent une certaine fragilité; il faut être vigilant » (courriel, 2010).

Pour les deux établissements situés à l'extérieur du Québec, la direction du groupe a choisi une équipe de gestion québécoise. La justification réside dans les propos suivants: « On vient souvent chercher au Québec la main d'œuvre responsable » (d.g, p. 23). Par ailleurs, ce groupe « reconnu pour être assez innovateur aura été

⁴¹ « Depuis 16 ans, le concours « Les 50 sociétés les mieux gérées au Canada » honore l'excellence en gestion. Organisé par Deloitte, la CIBC (Groupe entreprises), la Queen's School of Business et le journal Les Affaires, il s'adresse aux entreprises détenues et gérées par des Canadiens dont le chiffre d'affaires dépasse 10 millions de dollars » [Information saisie le 7 juillet 2010, de: <http://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/aeronautique-et-aerospatiale/les-societes-les-mieux-gerees-au-canada/488768>].

l'un des premiers à opérer un système à interfaces permettant le contrôle de l'énergie au départ du client » (d.g., p. 7). Et diverses pratiques de DD ont été adoptées sous « la pression des clients internes et externes » (d.g., p. 14). Enfin, il semble que le site Aigle soit moins vulnérable à la saisonnalité, grâce à une clientèle majoritairement d'affaires et fidèle, permettant ainsi d'obtenir un taux d'occupation supérieur à la moyenne régionale.

Contexte spécifique de la démarche de DD adoptée. La d.g. d'Aigle assume la gestion des ressources humaines et cumule les fonctions du marketing francophone, la responsable ventes et marketing du groupe étant anglophone. Par ailleurs, une stratégie de sous-traitance est adoptée pour plusieurs services tels que la comptabilité, l'entretien ménager, la maintenance et la restauration. Cependant, lorsque nous avons demandé de ventiler le nombre d'employés attirés à ces divers services, il n'a pas été possible de l'obtenir, la dirigeante répondant « qu'ils sont tous sous sa responsabilité » (07/2010).

Fière d'être issue du Québec, l'entreprise priorise les fournisseurs locaux et « ne se gêne pas pour le dire » (d.g., p. 23). Interrogée sur la possibilité que la politique de DD du gouvernement du Québec ait pu avoir une influence sur l'orientation adoptée, la directrice répond :

On a une politique d'entreprise. On s'organise nous-mêmes, nous n'attendons pas après les paliers gouvernementaux pour bouger. On les respecte, mais on est en avant d'eux. Pas nécessairement en développement durable, mais pour toutes sortes de choses (p. 18).

Quant à la connaissance des programmes d'éco-certification, la direction du groupe et les directeurs d'hôtels ont considéré sérieusement l'opportunité d'obtenir celle de l'Association des hôtels du Canada pour son aspect pancanadien. Cependant, ils ont été déçus de l'approche et notre informateur-clé soutient que : « On ne sait pas quel est le programme recherché par les clients » (07/2010). De sorte qu'aucune éco-

certification ne vient reconnaître actuellement les pratiques environnementales et sociales déjà mises en application dans cet établissement.

Initiateur de la démarche. Interrogée sur le début de la démarche, la d.g. dit que cela « n'a pas été aussi clair que cela. Il y a toujours eu une sensibilité » (d.g., p. 5). En fait, la direction serait à l'origine de l'orientation de DD dont un principe est d'éviter le gaspillage. À ce titre, plusieurs pratiques de DD avaient été adoptées volontairement avant de s'intéresser à une éco-certification, telles l'audition⁴² sans papier, le paiement des fournisseurs et l'archivage des documents qui se font électroniquement par mesure d'économie de papier pour sauvegarder les ressources naturelles. Parlant des propriétaires, la d.g. s'exprime ainsi: « que ce soit au niveau du coût de l'énergie ou à différents endroits, ce sont des gens qui font des rénovations régulièrement dans leurs établissements » (p. 7).

La définition du concept de DD fournie par la d.g. se réfère « aux bonnes pratiques à long terme qui vont soigner l'environnement et qui auront un impact sur le futur » (p. 3). Tandis que les motivations principales des propriétaires pour adopter une orientation de DD apparaissent relever de leur « sensibilité » envers l'environnement, des économies à réaliser, des éléments déjà mentionnés tels qu'éviter le gaspillage et favoriser l'achat local, et enfin du souci d'adapter l'offre de service aux tendances actuelles.

Étapes de mise en œuvre. Au site Aigle, aucune politique de DD n'est écrite, chaque chef de service étant responsable d'appliquer les pratiques institutionnelles dans son département. Nous retrouvons sur le site Web du groupe hôtelier auquel appartient l'Aigle l'énoncé de mission, incluant le service à la clientèle personnalisé dans le respect de l'environnement et des parties prenantes y participant.

⁴² La fermeture des livres de la journée par l'employé de nuit à la réception.

Il y a bien eu un comité formé sous la pression des jeunes employés et des clients visant à développer une attitude d'amélioration du service à la clientèle et de l'aspect environnemental. Ce comité se réunissait aux deux semaines et avait été chargé de la recherche d'informations sur le programme de l'AHC. Mais il semble qu'avec le temps, l'essoufflement des participants a contribué à la dissolution du comité et que les informations sur le programme aient été fournies par un autre hôtel de la chaîne. Interrogée sur un système de reconnaissance individuelle de l'application des pratiques de DD, la d.g. mentionne qu'une récompense est octroyée lors de la réception de trois cartes commentaires positives provenant des clients.

Lors de l'embauche, la formation, le compagnonnage et la remise d'un guide de l'employé, comportant un code d'éthique, permettent de diffuser l'information sur les pratiques de DD de l'établissement. En outre, des réunions mensuelles de gestion avec les directeurs de service permettent des échanges et des transferts d'information; par exemple, au début de la journée aux employés du service de la gouvernante et par courriel à ceux de la réception. Une *newsletter* trimestrielle est envoyée par courriel aux employés. Quant à la diffusion aux clients des pratiques de DD adoptées, un traditionnel guide de l'invité placé dans la chambre prend une forme originale et invite les clients à participer aux mesures 3R adoptées. Également, le site Web d'Aigle propose un onglet « propriétés vertes » décrivant certaines pratiques de DD appliquées, la d.g. avançant que c'est un objectif de communiquer ces pratiques de DD aux clients. « Notre politique qualité était diffusée, notre mission l'est. Il faut identifier d'abord les bonnes pratiques avant » (p. 25).

Freins rencontrés et facteurs facilitateurs. Au site Aigle, des freins relatifs au manque d'expertise et aux coûts entraînés par l'orientation de DD sont cités par la d.g. Nous relevons en plus deux éléments qui perturbent la démarche au niveau environnemental. Soit, d'une part, l'emplacement urbain du site Aigle qui possède un espace restreint, nuisible à l'entreposage des conteneurs de récupération spécifique

pour le carton et les papier/plastique/verre/métal ainsi que pour les matières compostables. Et d'autre part, « le manque de discipline des employés [...] comme dans n'importe quoi, faut pas penser que c'est fait parce que tu l'as dit une fois » (d.g., p. 17).

Quant aux facteurs facilitateurs, les propos suivants en donnent un aperçu: « À la base, le meilleur déclencheur, c'est la volonté des propriétaires » (p. 18). En second lieu, les suggestions et la participation des jeunes employés renforcent la démarche de DD. À ce titre, Gendron (2004) reconnaît que dans le secteur des services, les employés ont plus d'influence sur une stratégie environnementale que la motivation d'optimiser les ressources. Et, en troisième lieu, les réactions positives des clients à l'égard des initiatives adoptées encouragent la direction d'Aigle à poursuivre ses efforts.

Identification des pratiques de DD adoptées. Au site Aigle, nous avons répertorié à l'aide de la grille aidant à les identifier, 52 % des pratiques de DD adoptées. Notre attention est attirée par l'aspect lié aux emplois durables et avantages sociaux pour lequel un pourcentage de 79 % est obtenu, soit le plus élevé des catégories de pratiques de DD, qui est suivi par l'aspect Gestion / Stratégie marketing à 78 %. Les autres aspects présentent des pourcentages inférieurs, tels qu'exposés au Tableau 18.

Tableau 18
 Intensité d'adoption des pratiques de DD au site Aigle

Combinaison des aspects étudiés	% de pratiques de DD adoptées
Gestion / Stratégie marketing	78 %
Emplois durables et avantages sociaux	79 %
Fournisseurs	43 %
Avantages garantis pour la communauté / Formation et interprétation de la communauté / Formation et interprétation pour les touristes	24 %
Contribution à la protection des zones naturelles / Gestion de l'eau, de l'énergie, des matières résiduelles polluantes et dangereuses et des transports	37 %
Score global	52 %

Mesure des apports. Aucune des pratiques 3R ne fait l'objet de mesure, pas plus qu'il n'y a eu de mesure formelle pour analyser un changement de la productivité des employés. « Est-ce qu'ils ont une meilleure productivité parce qu'on adopte cette attitude là, non. Mais, est-ce qu'ils ont une meilleure productivité parce qu'on instaure des outils? Oui. Pas tous, mais certains, dépendamment de leur poste » (d.g., p. 20). Tandis qu'en ce qui a trait à la clientèle, lors de notre entrevue en 2006, la d.g. rapportait que des plaintes avaient été formulées à l'égard des pommeaux de douche à débit réduit, de l'éclairage dans les chambres et de la ventilation bruyante (p. 14-15). Depuis cette rencontre, la d.g. affirme recevoir des commentaires positifs pour la démarche de DD entamée (tél. 06/2010). Enfin, le fait de prioriser l'emploi local représente un bénéfice pour la communauté.

En conclusion, nous observons sept étapes dans le processus d'implantation de la démarche de DD au site l'Aigle, soit:

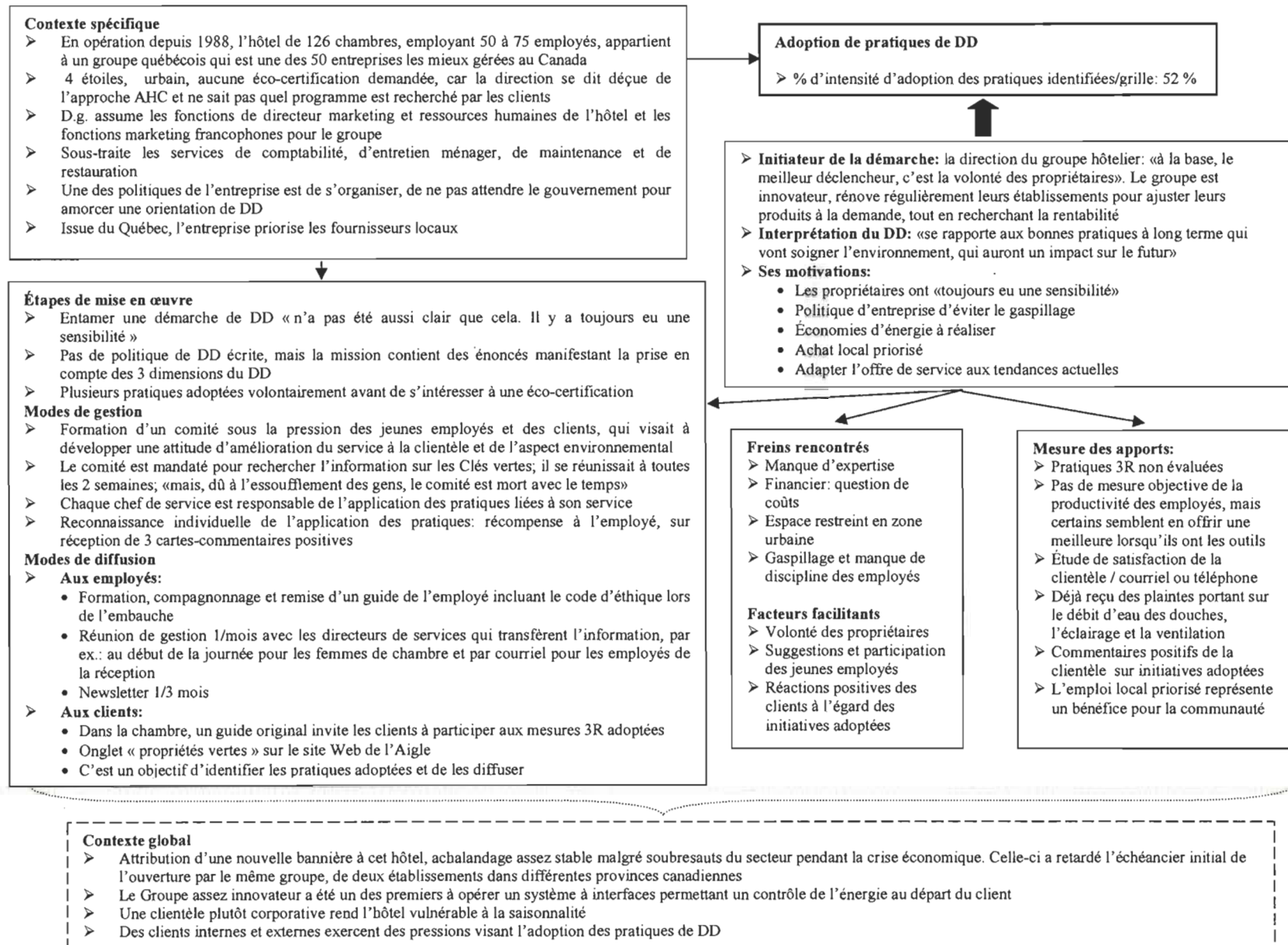
1. L'application de pratiques 3R sur une base volontaire par les dirigeants groupe hôtelier;
2. L'inclusion dans la mission de l'entreprise de la qualité du service personnalisé et du respect de l'environnement;
3. La pression des jeunes employés et des clients externes ayant incité la recherche d'information sur une démarche d'éco-certification;
4. La diffusion aux employés de l'orientation DD et des pratiques de DD adoptées;
5. La diffusion auprès des clients des efforts environnementaux effectués à l'aide du site Web organisationnel et du guide retrouvé dans les chambres contenant l'invitation à réutiliser les serviettes et les draps;
6. La reconnaissance des employés pour l'application de pratiques de DD exigées;
7. L'adoption de pratiques de DD additionnelles.

Les six étapes suivantes sont absentes, soit l'invitation de l'AHQ ou de l'AHC à participer au programme d'éco-certification, la nomination d'un responsable du dossier DD, la formation d'un comité chargé de la mise en œuvre formelle du DD, l'établissement d'une politique de DD, l'obtention d'une éco-certification et la mesure objective des apports des pratiques de DD déjà adoptées.

1.1.4.2 Discussion du site Aigle

Conformément à notre mode de présentation, nous introduisons cette section par une synthèse de l'implantation du DD au site Aigle, exposée dans la Figure 10.

Figure 10
Processus d'implantation de la démarche de DD au site Aigle



L'engagement de la direction d'Aigle, clairement exprimé par la d.g. et reconnu comme étant essentiel à la réussite d'un virage vers le DD (Ahmed, Montagno et Naffziger, 2003; Ayuso, 2007; Glorieux-Boutonnat, 2004; Stone et Wakefield, 2000), a permis l'application de pratiques de DD à ce jour. Mais, la *sensibilité* dont ferait preuve les propriétaires, étant définie par Gendron (2004) comme une perception de l'enjeu environnemental, représente une condition préalable mais non une garantie de l'excellence environnementale. La mission du groupe hôtelier manifeste cette sensibilité, lorsque ses énoncés traitent de prestations de service offertes à la clientèle dans le respect de l'environnement, des clients et des employés.

L'interprétation du concept de DD que fournit l'informateur-clé s'insère dans la seconde catégorie de définitions du DD qualifiée par Gendron (2006) de « reconnaissance du paramètre environnemental ». Dans les faits, l'entreprise tend par sa stratégie de développement à harmoniser la croissance économique et la protection de l'environnement. Toutefois dans l'interprétation du concept, la d.g. n'aborde pas la dimension sociale du DD, soutenant que l'emploi local est priorisé. Or, nous observons un niveau d'intensité d'adoption des pratiques liées aux emplois durables et avantages sociaux de 79 %. En outre, depuis la première entrevue réalisée en 2006 qui permettait d'observer l'application de quelques pratiques 3R, nous avons constaté (en 2010) une évolution dans la démarche de DD qui se traduit par l'ajout de plusieurs pratiques liées aux dimensions environnementales et sociales. Par exemple, le remplacement des bouteilles individuelles de produits pour la douche par des distributeurs et l'offre de bourses à des étudiants de niveaux collégial et universitaire, ainsi qu'à des organismes de charité dédiés à l'enfance.

Tel que rapporté par le CROCIS (2009, p. 4), la méconnaissance des trois dimensions du DD empêche l'identification et la diffusion de ce type de pratiques, qui permettraient à l'entreprise de se distinguer auprès des consommateurs. « Les chefs d'entreprises réclament plus d'information [...] cela révèle un certain

volontarisme des dirigeants du secteur, qui seraient prêts à s'engager pour peu qu'ils comprennent mieux ce que recouvre le DD ».

Nous avons vu qu'étant situé en milieu urbain Aigle jouit d'un espace restreint autorisant les pratiques de récupération et de compostage. Vernon *et al.*, (2003) qualifient cette difficulté de « contextualisée » représentant une des barrières à l'action dues à l'emplacement "*location*". La d.g. a aussi exprimé de la déception à l'égard de l'approche de l'AHC et de son programme « clés vertes ». Elle disait « ne pas savoir ce qui était recherché pour les clients » et n'a pas voulu commenter davantage à cet effet. Ce qui apparaît un support à la pertinence managériale de la présente recherche qui ambitionne d'acquérir dans sa phase quantitative, des connaissances sur la clientèle. Rappelons par ailleurs les difficultés exprimées par la d.g. au sujet du « manque de discipline des employés » ne permettant pas d'assurer la constance de la mise en application des pratiques de DD et la nécessité de répéter souvent les consignes. Or, l'absence de structure et de personne attitrée au DD prive l'entreprise des supports communicationnel et référentiel requis pour la mise en œuvre efficace des pratiques (Gendron, 2004) et la réussite du changement organisationnel en regard du DD (Arcand, 2007).

Nous retenons du site Aigle qu'une volonté des propriétaires et de la direction est présente, mais le manque d'information sur le concept de DD, sur son implantation et ses pratiques, ne permet pas de définir la trajectoire de cette orientation, ni de la diffuser. Cette entreprise entrerait dans la catégorie des "*coincidental leaders*" de Willard (2005) pour les pratiques exemplaires adoptées, ce type de dirigeants étant décrit de la façon suivante: « Si les initiatives sociales et environnementales de ce type d'entreprises étaient revues et reformulées en termes de DD, elles auraient une impressionnante feuille de route. Elles n'ont jamais pensé à décrire leurs accomplissements en ces mots ⁴³ » (Willard, 2005, p. 7). Cette

⁴³ Traduction libre.

constatation pose une difficulté pour classer le niveau de « durabilité » de cette organisation, car elle semble se retrouver à mi-chemin entre le troisième et le quatrième niveau, pour la proactivité de pratiques écologiques adoptées qui permettent des économies, mais aussi pour son repositionnement « vert » et ses choix opérationnels à l'égard des emplois durables et des avantages sociaux.

Enfin, en l'absence d'un responsable de DD et d'un comité pour guider les membres de l'organisation, « essoufflés » dans leur démarche de DD, l'étude de ce site permet de valider que ces étapes inscrites dans notre modèle de recherche sont pertinentes pour soutenir l'évolution d'une démarche de DD, tel que l'avancait Gendron (2006).

1.1.5 Le site Triangulum

1.1.5.1 Description du site Triangulum

Mis en opération en 1991, cet hôtel urbain de 159 chambres, auquel est annexé un centre de congrès, offre de l'emploi à 90 personnes. Certifié 4 clés vertes, l'hôtel est la propriété d'un groupe d'investisseurs. Il est opéré sous une bannière appartenant à une chaîne pancanadienne qui en assume la gestion. Dans le jargon hôtelier, ce type de structure de propriété gérée est qualifié de "*managed*" (géré) par le premier directeur-général rencontré, Alpha⁴⁴, et qui, au cours de notre recherche, a pris sa retraite. Son remplaçant, Gamma⁴⁵, a donc été le second informateur-clé et la responsable de la réception.

Contexte global de la démarche de DD adoptée. Le contexte de fusions et d'acquisitions dans lequel évolue l'hôtellerie semble présenter des défis difficiles à surmonter pour les dirigeants, notamment les résultats à court terme exigés en

⁴⁴ Nom d'emprunt pour préserver l'anonymat des informateurs-clé.

⁴⁵ Idem à la note précédente.

comparaison de l'horizon temporel nécessaire pour instaurer une orientation de DD. À ce titre, nous rapportons les propos du directeur-général Alpha :

Tout est à vendre! L'hôtellerie, c'est rendu plus de l'immobilier que du secteur hôtelier. [...] Ce sont les résultats à court terme qui comptent vous savez (p. 2). Si je décide de changer les ampoules, pas sûr que mon patron va être content que pour dans cinq ans, je vais être content. Cela prend un retour d'ascenseur immédiat, si le propriétaire dans trois ans décide de changer de bannière, deux ans après ou trois ans, il jette un coup d'œil sur le bénéfice et décide qu'il l'encaisse. Il faut toujours tenir compte d'une réalité plus ou moins court terme, je dirais. Une vision de DD à long terme oui, mais il faut savoir...on fonctionne plus à court terme et à moyen terme (p. 13).

À ces défis s'ajoutent des difficultés liées aux différentes structures de propriété chapeautées par la même chaîne. « Lorsqu'on est un groupe aussi varié et différent, c'est difficile de prendre des orientations, on peut pas prendre des décisions pour un propriétaire, pour un autre propriétaire. Quand on est *managed*, il faut convaincre » (Alpha, p. 5).

Par ailleurs, l'hôtellerie est un marché hautement « évolutif qui fait appel aux émotions, à la sensibilité. Ce n'est pas comme faire de l'extraction minière (rire). Le mode de fonctionnement est guidé par les désirs de la clientèle. Je dirais qu'on peut changer de chemise aussi souvent que la situation nous le dicte » (Alpha, p. 2). À ce titre, en contexte de DD, ce sont les clients gouvernementaux qui seraient les plus préoccupés. Ils expriment leurs attentes, par exemple, à l'égard d'un édifice sans fumée et ils demandent à recevoir la liste des pratiques de DD adoptées avant de réserver (Gamma, p. 2). De plus, le fait que l'hôtel ait développé le Centre de congrès le rendrait moins vulnérable à la saisonnalité et permettrait de conserver les employés (Alpha, p. 7).

Contexte spécifique de la démarche de DD adoptée. La chaîne pancanadienne à laquelle est affilié l'hôtel fait partie des 50 meilleurs employeurs au Canada⁴⁶ (Gamma, p. 4). Elle a élaboré un volumineux guide de pratiques environnementales, dont certaines ont été adoptées par Triangulum. Cependant, en consultant le site Web de la chaîne pour y retrouver la mission, celle-ci n'inclut pas la dimension environnementale du DD. L'emphasis est mise sur les dimensions économique et sociale, dont les bénéfices pour les parties prenantes, notamment les clients, les employés et la communauté d'accueil. Un benchmarking mensuel s'exerce entre les hôtels de la chaîne et les résultats sont par la suite divulgués à tous les directeurs. Si Alpha reconnaît que cette approche est transparente et qu'elle peut « motiver des troupes », il ne la trouve pas toujours adaptée. « Tout est lu, tout est su, tout est divulgué, c'est une approche, une démarche qui peut-être difficile, parce qu'on affiche les résultats à tout le monde. [...] C'est un peu une approche de pression inutile » (p. 16). L'aspect négatif de cette approche est lié au manque de contextualisation lors des comparaisons entre les hôtels. Alpha rapporte, par exemple, les tests faits auprès des nouveaux employés moins expérimentés et la problématique des différences culturelles, telles que perçues par les propos suivants: « Ce qui est bon pour le Canada anglais n'est pas nécessairement bon pour nous autres ou encore le *portfolio* des tâches à accomplir qui n'est pas standardisé pour tous les préposés à la réception à travers le Canada » (p. 17).

La description des éléments entendus nous autorise à qualifier la stratégie adoptée comme similaire à celle identifiée par Porter (1985), soit axée sur une différenciation par les coûts (Porter, 1985). Néanmoins, lors d'une rencontre en 2007, Alpha a soutenu que cela faisait environ cinq ans qu'un virage « qualité » avait été entrepris (p. 5), un employé ayant été nommé responsable de la démarche et fait office de délégué auprès de la personne mandatée au siège social. En parallèle, les

⁴⁶ « Ce titre est attribué suite aux résultats d'une étude réalisée annuellement auprès de plus de 100,000 employés d'entreprises ayant leur siège social au Canada, par la firme Hewitt & Associates pour le compte des quotidiens *Globe & Mail* et *La Presse* ». [Information saisie de: <http://www.lesaffaires.com>].

deux directeurs généraux rencontrés exposent une dualité dans les niveaux d'objectifs à atteindre. Soit, d'une part, « notre agenda très personnel versus une volonté de groupe » (Alpha, p. 2), et d'autre part, « les objectifs personnels qui visent à faire partie des 10-15 premiers et les objectifs de la compagnie où le minimum acceptable est de se situer près de la moyenne » (Gamma, 07/2010).

Au niveau national, un directeur assume la responsabilité de la fonction marketing, tandis que le directeur-général de l'établissement assume la fonction de gestion des ressources humaines, dont les procédures sont très structurées et documentées. Par exemple, l'hôtel est tenu annuellement d'évaluer ses employés et de leur attribuer un certain nombre d'heures de formation en plus de la formation reçue lors de l'embauche. Au site Triangulum, les travaux de maintenance des ascenseurs, du paysagement et du déneigement sont sous-traités. Quant aux programmes d'éco-certification, ils sont peu connus des d.g. À ce sujet, en 2007, aucune certification n'était en vigueur, celle de Green Globe n'ayant pas été renouvelée, mais la chaîne était sur le point de s'inscrire pour obtenir l'éco-certification de l'AHC. Le second dirigeant en poste privilégie ce programme pour son aspect pancanadien. Depuis, 4 clés vertes ont été obtenues du programme ECOMmodation (AHC), soit l'objectif que Gamma s'était fixé (p. 1).

Initiateur de la démarche. C'est la chaîne qui a invité les hôtels à participer au programme d'éco-certification. Selon Alpha, il n'a subi aucune influence de l'AHC ou de la politique gouvernementale à cet effet. L'adoption de pratiques environnementales a été facilitée par le volumineux Guide Vert fourni par la chaîne. Mais, c'est sous la direction de Gamma que l'éco-certification a atteint le niveau de 4 clés vertes.

L'interprétation du DD que fait Alpha se rapporte au troisième type de définitions discuté par Gendron (2006), soit sans référence spécifique à l'environnement, alors que cette orientation pourrait générer des économies d'énergie

appréciables. « C'est revoir les façons de faire, on va parler d'économie d'énergie, on fait des petits gestes, on gratte la pointe de l'iceberg » (p. 3). Pour Alpha, le DD n'est pas une finalité, « c'est toujours des passages. On ne peut pas dire qu'on va trouver une solution qui va être vraiment à long terme, permanente; les recherches, la technologie démontrent une évolution » (p. 2). Tandis que Gamma parle du DD en termes de protection des ressources naturelles par la minimisation de leur consommation, par le recyclage et le compostage (p. 1).

En ce qui a trait aux motivations pour implanter une démarche de DD, Alpha dit ne pas croire en ce concept. « C'est généralement coûteux à la base. Y peut jamais y avoir un retour sur investissement rapidement, si vous achetez justement les ampoules à longue durée, elles vont coûter 4 fois le prix, dans trois ans ou quatre ans, cela va commencer à être rentable » (p. 3). Pour ce dirigeant, éviter le gaspillage serait un bon commencement, sans être obligé d'investir pour obtenir des résultats. Cependant, les gens ont besoin d'être sensibilisés.

C'est difficile, dans le sens que c'est une prise de conscience. Il faut conscientiser les gens, juste dans le gaspillage, arrêter le gaspillage [...] C'est tous des petits détails, qui sont des irritants un peu pour moi (rire), quand je me promène puis que je vois cela [le gaspillage d'énergie]. Mais tu peux pas régler tout, avoir une approche trop *hard* [...] Les gens sont pas tous prêts à écouter (Alpha, p. 14).

Gamma va dans le même sens en disant avoir adopté une « philosophie où chaque petit geste peut aider » (p. 1). Lors de la visite des aires de services de l'hôtel, ce dernier était fier de mentionner que les meubles retrouvés dans les chambres ont été fabriqués localement (06/2010).

Étapes de mise en œuvre. Avant que l'hôtel ait obtenu l'éco-certification privilégiée par l'AHC, plusieurs pratiques de DD avaient été adoptées, notamment relativement aux pratiques 3R ainsi qu'à l'instauration d'une démarche qualité pour laquelle une responsable est nommée. Un responsable de la dimension

environnementale a également été nommé, soit le directeur de l'entretien ménager. À ce jour, en plus du comité de la démarche qualité, un comité environnemental a été formé. Les membres sont les chefs des divers départements et le contrôleur. Six réunions par année leur permettent de fixer des objectifs, d'établir les moyens pour y parvenir et d'en évaluer la portée. « Des minutes » (Gamma, p. 1) officialisent ces rencontres, afin qu'un suivi soit possible. Cependant, aucune politique de DD n'a été rédigée.

Un programme de reconnaissance souligne les performances des employés. Les cartes-commentaires des clients ou de celles d'un collègue ou encore de la direction reconnaissant certaines actions permettent d'accumuler des points de récompense pouvant être échangés pour des prix (responsable de réception, 06/2010).

En ce qui a trait aux divers moyens utilisés pour diffuser l'orientation prise, il y a d'abord l'information transmise lors de l'embauche, par la formation et le compagnonnage, ainsi que la remise du guide de l'employé. Les objectifs fixés lors de la réunion du comité environnemental sont transmis aux employés par le biais de leur chef de département, au cours de réunions départementales tenues à tous les deux mois; elles peuvent être mensuelles si le besoin se présente (Alpha, p. 7). En outre, un babillard mural installé dans un corridor de services expose les objectifs établis, ainsi que leur niveau d'atteinte. Plusieurs pictogrammes y sont affichés en rappel des pratiques de DD à appliquer. Aussi, des affiches situées d'une part, près des ascenseurs invitent le personnel à prendre l'escalier et d'autre part, sous les commutateurs incitent à les fermer dans les pièces inoccupées (observation, 07/2010). Des activités de formation sont organisées, par exemple, un exercice de caractérisation des matières résiduelles a été effectué récemment pour sensibiliser les employés à appliquer davantage les pratiques 3R (responsable de la réception, 07/2010).

Quant à la diffusion de l'orientation DD adoptée auprès des clients, aucun ne signe dans la brochure ou site Web de l'entreprise n'en informe la clientèle. Par contre, des cartes-mémoire sont retrouvées dans les chambres invitant à réutiliser les serviettes et les draps, une page dans le guide de l'invité exposant les pratiques de DD adoptées. L'affiche encadrée offerte par l'AHC est suspendue au mur de la réception pour indiquer le nombre de « clés vertes » obtenues par l'éco-certification. De plus, tout comme pour les employés, nous retrouvons dans les aires publiques des affiches situées près des ascenseurs et des bacs de récupération invitant à des comportements responsables (observation, 06/2010). L'hôtel est aussi présent dans le répertoire offert sur le site du certificateur.

Freins rencontrés et facteurs facilitateurs. Les freins exprimés par le d.g. Alpha relèvent des coûts entraînés par la sensibilisation et la formation des employés pour éviter le gaspillage et de ceux relatifs aux équipements plus performants qui nécessitent des investissements: « C'est généralement coûteux et donc il faut faire appel aux propriétaires pour faire d'autres dépenses » (p. 12). Aussi, des difficultés sont reliées au fait d'appartenir à un groupe, d'être un hôtel *managed*, de ne pas avoir les mains libres et d'être obligé de négocier les orientations. « Tout ce qui n'est pas tape à l'oeil n'est pas adopté » (Alpha, p. 26). D'autre part, le dirigeant rappelle que personne n'est contre la vertu, mais le risque d'inconfort lié aux pratiques adoptées pour économiser l'eau et l'énergie serait plus grand et inhiberait leur application. Alpha exprime que « le 'pas dans ma cour', c'est assez fort » (Alpha, p. 3). Enfin, le fait que la chaîne choisisse des fournisseurs nationaux pour favoriser les économies d'échelle représente un frein à l'adoption de pratiques relatives à l'encouragement des fournisseurs locaux (Alpha, p. 21).

Le second d.g. a quant à lui une perspective positive de la chaîne dans cette démarche, pour son implication et son support. Aussi des objectifs sont fixés et priorisés selon un échéancier. Par ailleurs, les exigences des gouvernements incitant leurs employés à choisir un hôtel éco-certifié et le fait de s'associer à des fournisseurs

qui ont le souci de la qualité sont des facteurs facilitateurs de la démarche de DD (Gamma, 7/2010).

Identification des pratiques de DD adoptées. L'identification des pratiques de DD au site Triangulum a permis de constater une intensité globale d'adoption des pratiques de DD de 54 %. Les aspects Gestion / Stratégie marketing et des Emplois durables et avantages sociaux ont cumulé le même pourcentage, soit 69 %. Aussi, à l'égard du pourcentage d'adoption des pratiques de DD reliées à la gestion de l'eau et de l'énergie, une contribution provient de l'installation de panneaux solaires générateurs d'électricité que nous ne retrouvons pas sur les autres sites étudiés. La répartition du score global est présentée au Tableau 19.

Tableau 19
Intensité d'adoption des pratiques de DD au site Triangulum

Combinaison des aspects étudiés	% de pratiques de DD adoptées
Gestion / Stratégie marketing	69 %
Emplois durables et avantages sociaux	69 %
Fournisseurs	63 %
Avantages garantis pour la communauté / Formation et interprétation de la communauté / Formation et interprétation pour les touristes	21 %
Contribution à la protection des zones naturelles / Gestion de l'eau, de l'énergie, des matières résiduelles polluantes et dangereuses et des transports	52 %
Score global	54 %

Mesure des apports. Interrogé sur les apports de l'orientation de DD adoptée envers les diverses parties prenantes, le directeur-général affirme « qu'il est trop tôt pour mesurer » (Gamma, 07/2010). Au niveau de la motivation des employés, alors que Gamma affirme que « cela a pris du temps avec les employés », la responsable de la réception observe qu'il y a une « belle » collaboration des employés pour le

recyclage, surtout en cuisine (06/2010). En outre, elle soutient que ce qu'elle apprenait lors des formations au travail, elle l'applique dans son quotidien lorsqu'elle retourne chez elle (07/2010). Par ailleurs, des sondages électroniques et téléphoniques sur la satisfaction de la clientèle sont réalisés par la chaîne, mais les pratiques de la dimension environnementale n'y sont pas abordées. Or, un élément d'insatisfaction a été rapporté par la responsable de la réception, soit l'absence de bouteille d'eau en plastique dans les chambres, pratique nouvellement appliquée.

En conclusion, nous observons neuf étapes dans le processus d'implantation de la démarche de DD au site Triangulum, soit:

1. L'application de pratiques environnementales initiée par la chaîne;
2. L'incitation de la chaîne à obtenir l'éco-certification de l'AHC pour officialiser la démarche;
3. La nomination d'un responsable de ce dossier;
4. L'obtention de l'éco-certification de niveau 4 clés vertes (AHC);
5. La formation d'un comité environnemental qui s'ajoute à celui de la qualité;
6. La diffusion aux employés de l'orientation et des pratiques de DD adoptées;
7. L'adoption de pratiques de DD additionnelles;
8. La reconnaissance individuelle de l'application des pratiques de DD;
9. La diffusion parcellaire auprès des clients de l'orientation prise.

Nous constatons l'absence des trois étapes suivantes, soit la recherche d'information, l'établissement d'une politique de DD et les mesures objectives des apports de l'orientation.

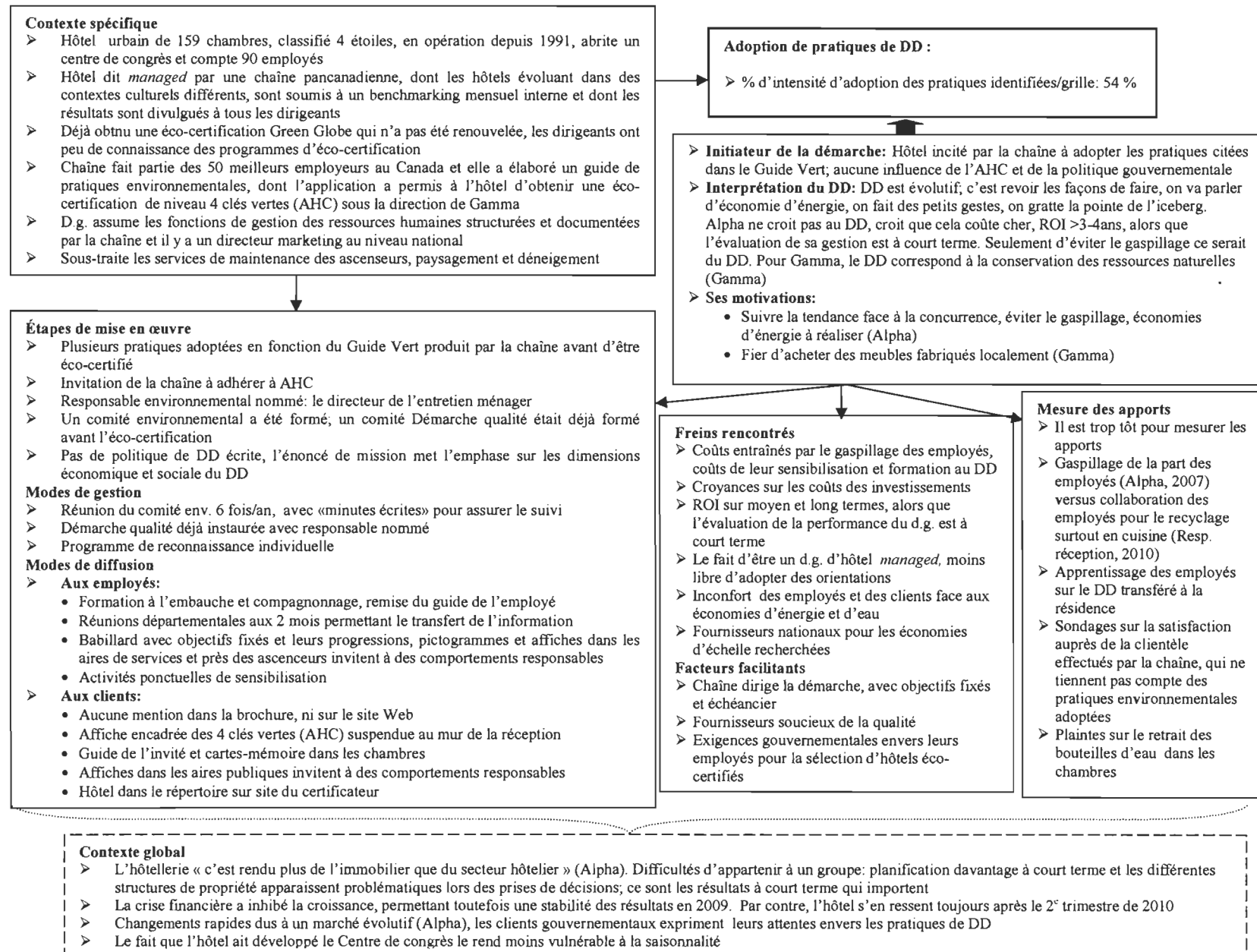
1.1.5.2 Discussion du site Triangulum

Cette section vise à discuter l'implantation d'une démarche de DD au site Triangulum. Comme dans les cas étudiés précédemment, nous débutons la section avec une synthèse des données recueillies auprès des informateurs-clés, présenté à la Figure 11.

La structure de propriété et le fait d'être un hôtel *managed*, pour utiliser l'expression d'Alpha, représentent des difficultés avec laquelle le d.g. doit composer. En effet, Alpha reconnaît la plus value d'être affilié à une chaîne, pour les structures mises en place (« ce sont des ressources inestimables », p. 18) et cet avantage est reconnu et déjà documenté dans la littérature (O'Neill et Qu Xiao, 2006). Cependant, le d.g. doit répondre d'une part, aux exigences de la chaîne à l'égard de l'orientation de DD formalisée par une éco-certification et d'autre part, aux impératifs de rentabilité des propriétaires qui veulent un rendement à court terme, sans fournir de budget additionnel à l'éco-certification. Dans ces conditions, l'imposition par la chaîne de pratiques environnementales serait motivée par le besoin de conserver une image positive des hôtels affiliés (Bohdanowicz, 2005), plutôt que par une culture organisationnelle qui privilégie la protection de l'environnement.

On notera que les deux directeurs généraux ont précisé que leurs objectifs étaient établis à deux niveaux, soit personnel et organisationnel. À cet effet, Allouche et Laroche (2005) avaient rapporté que l'opportunisme managérial pouvait nuire à l'application dans l'entreprise de pratiques socialement responsables. En adoptant des pratiques additionnelles, les dirigeants craignent en effet de nuire à leur performance personnelle, puisque celle-ci est évaluée à court terme et qu'une philosophie de DD s'établit à long terme. Cette problématique a été également identifiée comme nuisant

Processus d'implantation de la démarche de DD au site Triangulum



au développement d'une orientation marché (Kolhi et Jaworski, 1990). Quant à Webster (1988), il soutenait déjà que les systèmes d'évaluation et de récompenses des dirigeants devraient être revus, ces derniers pouvant négliger les conséquences à long terme dans la poursuite d'une profitabilité à court terme. Par conséquent, des systèmes d'évaluation de performance à long terme semblent préférables que des évaluations basées sur les résultats financiers trimestriels. Ainsi, cela soulagerait la pression exercée sur les dirigeants et pourrait diminuer les comportements non désirables, voire non éthiques ou carrément illégaux, en gestion (Mishina, Dykes, Block et Pollock, 2010). Par exemple, des indicateurs sur les impacts à long terme des activités dont sont responsables les dirigeants pourraient être établis en fonction des différents aspects économiques, environnementaux et sociaux du DD. D'autre part, si des outils de mesure des apports d'une orientation de DD étaient disponibles, l'évidence des bénéfices à en retirer pourrait contribuer à une meilleure performance globale de l'entreprise, se reflétant sur l'évaluation du dirigeant en poste. Cependant, cela n'est pas le cas pour Triangulum, où l'étape de la mesure des apports est absente.

Une autre difficulté identifiée par Alpha est liée à un certain manque de coopération des employés qui se manifeste par exemple, par de l'inconscience face au gaspillage de l'énergie. Cela apparaît tributaire du manque de structure communicationnelle pour informer, soutenir et motiver les acteurs engagés dans une orientation de DD (Gendron, 2004). Gamma rapporte qu'avec la formation du comité environnemental, il a observé une évolution et une adhésion des employés à l'orientation adoptée, même si cela a été plutôt long. Cependant, si nous considérons les deux comités établis par Triangulum, soit le comité de démarche qualité et le comité environnemental, l'orientation DD semble entrevue sous une perspective non holistique et non intégrée à la stratégie organisationnelle. À ce titre, nous observons que l'énoncé de mission accorde de l'importance aux dimensions économique et sociale, alors que la dimension environnementale n'y apparaît pas. Ce qui nous incite à classer cet établissement au troisième niveau de « durabilité » sur une possibilité des cinq niveaux avancés par Willard (2005). Ce niveau est caractérisé d'une part, par

l'adoption de pratiques de DD permettant de réaliser des économies d'énergie et de contribuer à la réputation de l'entreprise, maximisant ainsi, la valeur des actionnaires, et d'autre part, par le fait que les initiatives environnementales adoptées ne sont pas intégrées dans la stratégie d'affaires de l'entreprise.

En conclusion, l'étude du Triangulum a mis en exergue les défis des dirigeants de chaîne hôtelière entraînés par la mondialisation, soit celui plus prégnant des répercussions immobilières sur le secteur hôtelier et le paradoxe sous-jacent des objectifs de rentabilité à court terme des propriétaires, alors que le développement durable exige un changement de paradigme en gestion qui vise le long terme.

1.2 Résultats d'analyses inter-sites

L'analyse inter-sites nous permet de décrire le processus d'adoption des pratiques de DD dans les cinq sites étudiés. Les résultats obtenus sont présentés en fonction de chacune des composantes retrouvées dans notre modèle de recherche. Nous débutons avec l'analyse du contexte global, suivra celle du contexte spécifique, de l'initiateur de la démarche, des étapes de sa mise en œuvre, des freins et des facteurs facilitateurs, ainsi que la mesure des apports, pour terminer avec l'intensité d'adoption des pratiques de DD regroupées sous les divers thèmes. Chacune des sous-sections suivantes expose en introduction, un tableau synoptique regroupant les catégories d'éléments ciblés au cours de notre étude pour chacun des sites participants, nous permettant de répondre à la question de recherche: *Comment et à quel point les dirigeants hôteliers adoptent-ils des pratiques de développement durable dans leur établissement?*

1.2.1 Contexte global

Cette sous-section présente une synthèse des réactions des cinq sites à l'étude, à l'égard des divers éléments du contexte global, notamment la croissance touristique, la mondialisation et son mouvement de fusions et acquisitions, le développement des technologies de l'information et des communications, la saisonnalité, les facteurs exogènes tels la crise financière sévissant au moment du sondage auprès de la clientèle ou la grippe A (H1N1) et enfin, les pressions des consommateurs. Le Tableau 20 expose un synopsis des actions causées par ces turbulences.

Nous observons que les cinq sites ont réalisé des investissements afin de répondre à la demande croissante des besoins des touristes. Ils ont tous résisté au phénomène de mondialisation, en adoptant une stratégie mixte de diversification, soit le développement des produits offerts et des marchés cibles (Porter, 1985). Cependant, les deux hôtels de plus grande taille, appartenant à des groupes financiers hôteliers (Triangulum et Voie Lactée), ont réagi différemment au mouvement des fusions et acquisitions de la mondialisation. Triangulum a subi de fortes pressions des investisseurs voulant accroître la valeur à court terme en limitant les investissements, malgré l'orientation à long terme que réclame celle de DD et Voie Lactée a été soumise à une acquisition, l'an dernier, représentant ainsi un exemple de ce qu'avançaient Larivière et Jussaume (2004) sur ce type de conséquences de la mondialisation.

Par ailleurs, si seul l'hôtel de grande taille Voie Lactée affirme que la grippe A (H1N1) a provoqué des annulations des réservations de groupes, tous ont été éprouvés en 2009 par la crise financière à divers degrés. Mais, comme les données comptables sont demeurées confidentielles, nous ne pouvons mesurer objectivement avec quelle intensité les ratios financiers sont affectés.

Tableau 20
Synopsis du contexte global des sites étudiés

Hôtel/ Défis du contexte global		Musca	Capella	Aigle	Triangulum	Voie Lactée
Investissements entraînés par la croissance touristique		√	√	√	√	√
Crise financière	Diminution du nombre de nuitées en 2009	√	√			√
	Signes de reprise observés en 2010		√	√		√
	Opportunité d'acquisition saisie	√	√	√ (/groupe)		
Mondialisation	Diversification	√	√	√	√	√
	Soumis à une acquisition					√
Niveau d'adaptation au développement des TIC		↓	↑	↑	↑	↑
Niveau de pressions des consommateurs		↑	↓	↑	↑	↑
Effets négatifs de la saisonnalité		↑	↓	↓	↓	↓

Légende: √ indique la présence de l'élément investigué, ↓ indique un bas niveau perçu et ↑ un niveau élevé.

Néanmoins, nous constatons qu'en 2010, trois des cinq dirigeants hôteliers observent des signes de reprise au niveau des réservations grâce à leur clientèle d'affaires. Tandis que la crise a libéré des opportunités d'acquisitions qui ont été saisies dans les PME de propriété familiale. Cependant, un hôtel urbain de taille moyenne, situé dans une région où le taux de chômage est élevé, semble encore subir les effets de la crise financière lors des deux premiers trimestres de 2010.

Nous remarquons que Musca, alors qu'il est la seule PME en milieu de villégiature, réagit différemment des autres hôtels sous l'influence de deux éléments du contexte global étudié, soit le développement des TIC et la saisonnalité. D'une part, dans certains milieux ruraux québécois, les services haute vitesse Internet ne

sont pas encore disponibles, alors qu'ils sont requis pour la réservation en ligne à partir du site Web de l'hôtel. Au site Musca, ce sont les échanges de courriels qui compensent cette situation. D'autre part, qu'une stratégie de diversification mixte permet d'atténuer les fluctuations d'occupation hôtelière causées par la saisonnalité, cette PME éloignée subit en plus, les impacts des changements climatiques en saison hivernale.

Enfin, nous observons que seul Capella, dont la clientèle est majoritairement d'affaires, perçoit de faibles pressions de la part de ses clients, relativement à l'adoption de pratiques de DD et à une reconnaissance par une éco-certification. Alors, que les dirigeants des autres entreprises soutiennent qu'actuellement, leur clientèle insiste davantage sur ce point. Par exemple, un des effets de la politique de DD du gouvernement québécois réside dans l'obligation pour les fonctionnaires de sélectionner des hôtels éco-certifiés.

1.2.2 Contexte spécifique

Nous présentons dans cette section, pour chacun des sites, l'informateur-clé rencontré, les éléments caractérisant la taille de l'entreprise et la disponibilité des ressources, la connaissance managériale des programmes d'éco-certification, l'obtention de cette reconnaissance, ainsi que les premières motivations ayant stimulé l'adoption volontaire de pratiques de développement durable et la perception des dirigeants à l'égard de la collaboration des employés pour les appliquer. Ces données sont synthétisées dans le Tableau 21.

En observant les premiers éléments du tableau, nous constatons, d'une part, que les hôtels affiliés à des chaînes sont urbains ou périurbains, de taille moyenne ou grande (Capella, Aigle, Triangulum et Voie Lactée).

Tableau 21
Synopsis du contexte spécifique des sites étudiés

Éléments du contexte spécifique		Hôtel/	Musca	Capella	Aigle	Triangulum	Voie Lactée
Informateur-clé			p.d.g.	d.g.	d.g.	2 d.g.: Alpha Gamma	Gestionnaire en environn.
Emplacement			Villégiat./ Bord de lac	Bordure autoroute/ péri-urbain	Urbain	Urbain	Bordure autoroute/ péri-urbain
Structure de propriété			Indépendant/ Familiale	Franchise de chaîne/ Familiale	Chaîne/ Groupe hôtelier Familial	Géré par chaîne/ Groupe financier	Chaîne/ Groupe hôtelier
Année de fondation			1992	2004	1988	1991	1975
# chambres			34	71	126	159	290
# employés			70	21	50 à 75	90	325
Centre congrès						√	√
Syndicat						√	√
Directeur marketing			/p.d.g.	/ d.g.	/ d.g.	National	√
Directeur GRH			√	/ d.g.	/ d.g.	/ d.g.	√
Classification			4 ★	3 ★	4 ★	4 ★	4 ★
Niveau de connaissance des problématiques environnementales			↑	↓	↓	↓	↑
Connaissance des programmes d'éco-certification AHQ/AHC			AHQ	AHC	AHC	AHC	AHC
Éco-certification obtenue			RéserVert	AHC 3↔		AHC 4↔	AHC 4↔
Motivation des premières pratiques de DD adoptées	Protection de l'environnement: valeur vs sensibilité de la direction		valeur	sensibilité	sensibilité	sensibilité	valeur
	Demande de la chaîne			√		√	√
Caractéristique du dirigeant	Le fait d'être père ou mère		√				√
Collaboration des employés observée par les dirigeants	Motivation		√			√	√
	Inconstance			√	√	√	

Nous avons vu que l'Aigle étant situé en milieu urbain dispose d'un espace restreint relatif aux pratiques de récupération et de compostage. Cette problématique n'a pas fait l'objet d'observation aux sites de villégiature ou sis en bordure d'autoroute.

Aussi, nous retrouvons une certaine logique de croissance de la taille des entreprises relative au nombre de chambres, au nombre d'employés et à l'offre de services. Nous pouvons constater que contrairement aux hôtels où la salle à manger et la cuisine nécessitent l'embauche de plusieurs individus, Capella affiche un nombre d'employés inférieur aux autres reflétant son offre de services limitée. D'autre part, des syndicats sont présents dans les deux hôtels abritant un centre de congrès, association que voulait éviter Aigle en sous-traitant plusieurs services, dont celui de la restauration. La disponibilité des ressources de la grande entreprise autorise que les fonctions de marketing et de gestion des ressources humaines (GRH) soient attribuées à un directeur spécifique, tandis qu'au site de taille moyenne Aigle, le directeur-général se charge des fonctions marketing et de GRH, à l'exception de Musca où l'un des co-propriétaires prend la responsabilité de la GRH. Tandis qu'au site Triangulum affilié à une chaîne pancanadienne, les fonctions sont partagées, le directeur-général assurant la GRH alors que la direction du marketing est assurée par la chaîne.

Par comparaison, il semble que ce ne soit pas la disponibilité des ressources des deux plus grandes entreprises (Triangulum et Voie Lactée) qui justifie leur éco-certification, puisque les deux hôtels de plus petite taille (Musca et Capella) l'ont également obtenue et de surcroît, Capella avant Triangulum. Est-ce l'influence de la situation urbaine? Il appert que non, puisque cette condition n'est pas présente pour l'hôtel de villégiature (Musca) qui a obtenu une reconnaissance RéserVert (AHQ) pour sa démarche et que le site Aigle, pourtant urbain, n'est pas certifié. À ce sujet, il semble pertinent de distinguer l'adoption d'une orientation de DD d'une démarche d'obtention d'éco-certification.

Nous observons que la connaissance d'au moins un des programmes d'éco-certification et la motivation des dirigeants reliée à la protection de l'environnement sont présents dans tous les hôtels étudiés, parmi lesquels seul le site Aigle n'est pas certifié. La dirigeante de ce site a exprimé des éléments d'insatisfaction à l'égard du

programme parrainé par l'AHC. Ce sentiment a été exprimé par deux autres dirigeants lors de la résidence en entreprises, dont celui d'un hôtel cinq étoiles ayant obtenu une éco-certification qui reconnaît un grand nombre de pratiques environnementales adoptées. Les critiques portent notamment sur le manque de crédibilité, puisque aucun audit ne suivait le retour du questionnaire auto-administré. Or, c'est par l'entremise de mécanismes d'audition externe de la certification que les organisations peuvent gagner de la crédibilité auprès des parties prenantes lors de la diffusion d'information (Gendron, 2004), contribuant ainsi à récolter les bénéfices concurrentiels motivant leur adhésion à ce type de programme.

Au niveau de la protection de l'environnement, nous avons, selon le discours des dirigeants, décliné le niveau d'intensité en deux degrés, soit la sensibilité (Capella, Aigle et Triangulum), un premier niveau qui relève de la perception de l'enjeu environnemental (Gendron, 2004), puis un second niveau, plus intense, relié à la connaissance de la problématique environnementale sous-jacente à la valeur organisationnelle de protection de l'environnement, cette valeur étant intégrée à la stratégie de l'entreprise (Musca et Voie Lactée). Or, nous avons observé que si les chaînes exigent l'éco-certification dans les hôtels affiliés, le niveau d'intensité d'adoption des pratiques de DD est plus élevé dans les hôtels où les valeurs liées à la « protection de l'environnement » promues par le dirigeant en place se transmettent à l'organisation. Ces valeurs sont présentes aussi dans les hôtels de propriété familiale qui ont adopté volontairement des pratiques de DD et ce, avant leur reconnaissance par une éco-certification. Cette constatation nous laisse entrevoir qu'il y a une autre explication que celle de la taille organisationnelle et de l'affiliation à une chaîne pour justifier l'adoption de pratiques de DD et que celle-ci peut résider dans les caractéristiques des propriétaires-dirigeants, dont celles mentionnées par ces derniers, telles que la paternité ou la maternité et le désir de laisser à ses enfants un environnement de qualité. Par ailleurs, l'imposition par la chaîne hôtelière constitue la seconde raison pour obtenir une éco-certification dans trois hôtels (Capella, Triangulum et Voie Lactée).

En ce qui a trait à l'adhésion des employés à la démarche de DD, les observations des dirigeants sont classifiées en deux catégories, soit celle liée à la motivation et celle liée à l'inconstance manifestée par les employés. La motivation serait davantage perceptible pour la pratique de la récupération, selon les dirigeants de trois sites éco-certifiés (Musca, Triangulum et Voie Lactée). Par ailleurs, trois dirigeants (Capella, Aigle et Triangulum) déplorent l'inconstance des employés et leur manque de discipline envers la récupération, tandis qu'un autre dirigeant rapporte que le gaspillage d'énergie persiste. À ce titre, tel que l'avance Ayuso (2007), ces situations diminueraient à l'aide de communications et d'activités de sensibilisation amenant les employés à adopter des comportements plus responsables.

1.2.3 Initiateur de la démarche

Cette sous-section est consacrée pour chacun des sites, à l'initiateur de la démarche, à l'interprétation que donne l'informateur-clé du DD et des motivations pour instaurer cette orientation. C'est tout d'abord ce que présente le Tableau 22.

De ce tableau, nous observons que ce sont les propriétaires familiaux des trois hôtels qui sont les initiateurs d'une démarche de DD, dont deux d'entre eux sont les dirigeants de ces PME. Par opposition, dans la grande entreprise (Voie Lactée), c'est le dirigeant de l'époque qui, cumulant les tâches de directeur régional, a initié la démarche. Tandis que dans le second hôtel de plus grande taille, la chaîne fût l'initiatrice.

Nous remarquons également que les deux dirigeants rencontrés (Musca et Voie Lactée), qui démontrent plus que de la *sensibilité* à l'environnement, sont les mêmes qui fournissent une définition institutionnelle du DD incluant ses trois dimensions (Gendron, 2006). Les trois autres dirigeants (Capella, l'Aigle et Triangulum) définissent le DD sous les dimensions environnementale et économique.

Néanmoins, dès cinq hôtels qui ont adopté une démarche de DD, quatre d'entre eux l'ont fait reconnaître par une éco-certification. Or, tous les dirigeants des hôtels certifiés ont exprimé que des économies peuvent motiver la démarche. Nous observons que le site Aigle est non certifié, parce que le dirigeant avoue ne pas savoir ce que recherche la clientèle à cet effet. Il apparaît vraisemblable que l'absence d'éco-certification puisse relever d'une part, de la méconnaissance des bénéfices à en retirer (Gummeson, 1999; Rubik et Frankl, 2005; Sloan *et al.*, 2004) et d'autre part, d'un manque de connaissance de la clientèle, déjà exprimé par la dirigeante.

Tableau 22
Synopsis de l'initiateur de la démarche de DD dans les sites étudiés

Hôtel/ Initiateur		Musca	Capella	Aigle	Triangulum	Voie Lactée
Initiateur démarche de DD		Propriétaires familiaux / Dirigeants	Propriétaires familiaux / Dirigeants	Propriétaires familiaux	Chaîne	d.g. / Chaîne
Interprétation du DD		Définition institutionnelle* É+E+S	2° type É+E	2° type É+E	2° type É+E	Définition institutionnelle É+E+S
Motivations de l'initiateur						
Conservation de la ressource pour les générations présentes et futures		✓				✓
Économiques	Économies à réaliser	✓	✓	✓	✓	✓
	Éviter gaspillage			✓	✓	
	Adaptation aux tendances			✓	✓	
RSE hôtelière		✓	✓			✓
Protection de l'environnement		✓	✓	✓	✓	✓
Achat local = valeur familiale/organisationnelle		✓	✓	✓	✓	

* Rappelons brièvement les trois catégories de définition du DD établies par Gendron (2006), soit les définitions institutionnelles qui regroupent les dimensions environnementale, économique et sociale, telles que retrouvées dans le rapport Brundtland. La deuxième catégorie reconnaît la dimension environnementale à harmoniser avec le développement économique et la troisième catégorie ne fait pas référence à l'environnement et le terme durable est associé philanthropie. Les sigles qui apparaissent sont associés aux trois dimensions: économique (É), environnementale (E) et sociale (S).

Parmi les motivations économiques, nous retrouvons la volonté de suivre les tendances du marché et d'éviter le gaspillage (l'Aigle et Triangulum). Alors que tous les dirigeants présentent une motivation de protection de l'environnement pour adopter volontairement des pratiques de DD. Aussi, trois dirigeants, dont deux de PME (Musca et Capella) et un de la grande entreprise (Voie Lactée) rapportent que c'est une responsabilité des hôteliers d'adopter des pratiques de DD. Par opposition à certains dirigeants hôteliers qui attribuaient aux touristes, la dégradation des environnements (Vernon *et al.*, 2003).

À ce titre, que les hôtels soient certifiés ou non, nous observons dans l'implantation de la démarche de DD, la présence de la valeur familiale et organisationnelle relative à la promotion de l'achat local (Musca, Capella, l'Aigle et Triangulum), alors que la grande entreprise devant répondre aux obligations de la chaîne a des fournisseurs nationaux.

1.2.4 Mise en œuvre et modes de gestion et de diffusion

Cette sous-section présente la mise en œuvre et les modes de gestion et de diffusion d'une implantation de DD en hôtellerie québécoise. Alors que depuis le début de la présentation des résultats, nous avons opté pour un format *orientation-variable* (Miles et Huberman, 2005), reflétant une première approche plutôt centrée sur la théorie retrouvée à cet effet dans la littérature, nous adoptons dans cette sous-section, un mode de présentation *orientation-site*. Il vise à illustrer plus facilement les étapes de la démarche répertoriées dans les hôtels étudiés plus en profondeur.

Pour faciliter la compréhension de la démarche de DD, en conformité avec notre modèle de recherche, nous avons, dans le Tableau 23, décliné en six phases, les vingt-six étapes recensées. Le nombre d'étapes est nettement supérieur à ce que nous

Tableau 23
Synopsis de mise en oeuvre de la démarche de DD

Mise en œuvre	Pré-Certif.	Dé-clenche	Modes de gestion						Modes de diffusion aux employés						Modes de diffusion aux clients							Post-certif.	26				
Étapes de mise en œuvre/œuvre/	Application volontaire de pratiques de DD	Recherche d'information	Invitation de AHQ/Chaîne (Ch)	Inscription des 3 dimensions du DD dans la mission*	Nomination d'un responsable du DD ou de ses dimensions	Poste créé pour le responsable de l'environnement	Obtention d'une éco-certification	Comité formé en fonction des dimensions du DD	Politique DD écrite	Programme de reconnaissance pour employés	A l'embauche, formation/remise guide de l'employé	Rencontres quotidiennes	Réunion	Newsletter électronique	Rencontres interdépartementales	Babillard avec objectifs fixés et suivi	Activités de sensibilisation	Brochure	Site Web	Hôtel présent sur le site du certificateur et présence d'un cadre à la réception informant de l'éco-certif.	Guide de l'Invité	Carte-mémoire dans les chambres réutilis. draps/serv.	Affiches dans les aires publiques	Accessibilité des aires de compostage	Publicité télévisée	Adoption de pratiques de DD additionnelles	Total des étapes
	✓	✓	A H Q	É	DD		Réser Vert				✓	✓	✓							A H Q		✓			✓	10/ 26	
	✓	✓	Ch.	É E	DD		3↔			✓	✓	✓	✓					✓	✓	A H C		✓			✓	15/ 26	
	✓	✓		✓						✓	✓		✓	✓					✓							9/ 26	
	✓		Ch.	É S.	E É(Q)		4↔	E É(Q)			✓	✓		✓		✓	✓			A H C	✓	✓	✓		✓	15/ 26	
Voie Lactée	✓	✓	Ch.	✓	E. É(Q)	✓	4↔	E É(Q) S (SST, Rel.t)	E Q	✓	✓		✓		✓		✓	✓	✓	A H C	✓			✓	✓	21/ 26	

* Seuls Aigle et Voie Lactée ont un énoncé de mission comprenant les trois dimensions du DD. Légende des composantes des dimensions du DD: E: environnementale, É: économique, Q: qualité, S: sociale, SST: comité santé et sécurité au travail, Rel.t.: comité des relations de travail

* Seuls Aigle et Voie Lactée ont un énoncé de mission comprenant les trois dimensions du DD. Légende des composantes des dimensions du DD: E: environnementale, É: économique, Q: qualité, S: sociale, SST: comité santé et sécurité au travail, Rel.t.: comité des relations de travail.

retrouvons lors de l'analyse intra-sites, car nous avons explicité les étapes du mode de gestion en ventilant les différents modes de diffusion de la démarche auprès des employés et des clients. La première phase de la démarche de DD en est une de pré-certification, c'est-à-dire avant qu'un événement déclencheur stimule la demande d'éco-certification. Cette demande constitue la seconde phase, dans laquelle nous retrouvons, une invitation de l'AHQ ou une exigence de la chaîne hôtelière.

La troisième phase porte sur les étapes des modes de gestion de la démarche de DD avec la nomination d'un responsable de la démarche ou des responsables de la dimension environnementale et de la démarche qualité (celle-ci étant inscrite dans la dimension économique du DD), la création d'un poste pour le responsable, la présence d'une éco-certification marquée par les logos respectifs des programmes, la formation des divers comités dédiés au DD ou à ses dimensions respectives, la présence d'une politique de DD et le programme de reconnaissance des employés.

Les quatrième et cinquième phases visent à exposer les divers modes de diffusion utilisés auprès de deux types de parties prenantes, employés et clients. La sixième phase en est une de post-certification qui consiste en l'adoption de pratiques de DD additionnelles. Si l'étape de la mesure est ici absente, c'est qu'elle fait l'objet ultérieurement d'une sous-section spécifique.

Phase pré-certification. Lors de cette phase, nous observons que tous les hôtels ont appliqué volontairement des pratiques de DD. Les dirigeants, à l'exception de Triangulum, ont recherché de l'information pour les guider dans leur démarche. Cette exception pourrait être expliquée par les croyances du premier directeur-général, à l'effet qu'une orientation de DD est généralement coûteuse au départ. Hobson et Essex (2001) avaient d'ailleurs identifié cet élément comme freinant la démarche de DD.

Élément déclencheur. Nonobstant l'application volontaire de pratiques de DD, nous observons qu'un élément déclencheur stimule les dirigeants de quatre hôtels à rechercher une reconnaissance des initiatives adoptées par une éco-certification, soit l'invitation de l'AHQ pour l'hôtel de plus petite taille (Musca) et l'imposition par une chaîne à ses hôtels affiliés (Capella, Triangulum et Voie Lactée). À ce titre, cela apporte un support empirique aux auteurs qui soutiennent d'une part, que les associations sectorielles s'avèrent les mieux placées pour informer et encourager les dirigeants à adopter une orientation de DD (Clarke, 2004) et d'autre part, que les chaînes imposent l'éco-certification aux hôtels affiliés pour améliorer leur image (Bohdanowicz, 2005). Nous constatons ainsi que les pressions des consommateurs semblent stimuler les entreprises à poursuivre leur démarche en adoptant des pratiques de DD additionnelles, mais elles ne représenteraient pas l'élément déclencheur d'une éco-certification.

Modes de gestion. Aucune des entreprises n'utilise l'expression DD dans son énoncé de mission, mais chacune y énonce les dimensions du DD de façon variable. À ce titre, deux hôtels affiliés à des chaînes, soit le site Aigle de taille moyenne et non éco-certié et la grande entreprise éco-certiée, Voie Lactée, explicitent une orientation économique, environnementale et sociale, par la qualité de service à la clientèle dans le respect de l'environnement, des clients et des employés. Ce qui peut expliquer un pourcentage élevé d'adoption de pratiques sous l'aspect Emplois durables et avantages sociaux et un onglet environnemental disponible sur les sites Web organisationnels. Par opposition, les énoncés de mission des PME abordent la dimension économique par le biais du service à la clientèle (Musca), en y ajoutant le respect de l'environnement (Capella). Enfin, un hôtel de taille moyenne affilié à une chaîne aborde les dimensions économiques et sociales tout en omettant la dimension environnementale, ayant élaboré un impressionnant guide de pratiques « vertes » (Triangulum). On y voit donc une manifestation supplémentaire de la connaissance parcellaire qu'ont les hôtels du concept de DD.

Les lignes directrices fournies par les organismes éco-certificateurs ont incité les quatre hôtels maintenant certifiés à progresser dans leur démarche. Notamment, en nommant un responsable, qui diffère d'appellation et de responsabilités selon les hôtels. L'hôtel de plus grande taille appartenant à une chaîne est le seul à avoir créé un poste de gestionnaire en environnement afin d'acquérir l'expertise relative à la démarche de DD. Cela s'avère une manifestation conforme à ce qu'avançaient certains auteurs (Hart, 2001; Vernon *et al.*, 2003) à l'égard de la disponibilité des ressources qui est corrélée avec la taille des entreprises.

C'est après avoir obtenu leur éco-certification que les hôtels de plus grande taille appartenant à une chaîne (Triangulum et Voie Lactée) ont formé un comité chargé de la dimension environnementale. D'autre part, les deux hôtels de plus petite taille accusent un retard dans la formation de ce comité, par manque de disponibilité des ressources humaines et par manque d'utilité vu le nombre restreint d'employés. Signalons l'absence de ce type de comité dans deux des trois sites (Capella, Aigle) où les dirigeants se plaignaient de l'inconstance des employés à l'égard de l'application des pratiques de DD. De plus, les raisons évoquées pour expliquer les délais dans la formation d'un tel comité, alliées au manque d'expertise des dirigeants justifieraient l'absence d'une politique de DD dans ces sites. Or, si aucun des cinq sites n'a réalisé cette étape, l'hôtel de plus grande taille affiliée à une chaîne (Voie Lactée) a rédigé sa politique environnementale, signée par la direction et par tous les employés afin de manifester leur adhésion.

Enfin, en ce qui a trait au programme de reconnaissance des employés, pratique reconnue comme l'une des meilleures dans le secteur hôtelier (Enz et Siguaw, 2000), quatre hôtels ont instauré cette pratique, dont l'Aigle qui n'est pas certifié. L'hôtel de plus petite taille, même certifié, ne l'applique pas à ce jour.

Modes de diffusion aux employés. Nous avons regroupé sous six catégories les moyens de communication utilisés auprès des employés, soit les activités liées à

l'embauche des employés, les réunions, les moyens de communication ponctuels, les rencontres interdépartementales, les activités de sensibilisation et les rencontres quotidiennes. Les dirigeants des deux entreprises de plus grande taille utilisent quatre des six moyens identifiés, alors que le dirigeant de l'hôtel de plus petite taille n'en utilise que deux. Tous les hôtels forment leurs employés lors de l'embauche, appliquent la pratique de compagnonnage et remettent un guide de l'employé contenant les pratiques de DD de l'établissement et des références utiles. Deux sites y ajoutent un code d'éthique. Aussi, tous les hôtels organisent des réunions, selon deux modes principaux, sans égard à la taille, soit en regroupant les responsables de départements une fois aux deux mois, qui transfèrent ensuite l'information aux employés sous leur gouverne, lors de la rencontre au début du quart de travail ou par courriel (Musca, Aigle et Triangulum); soit par un rassemblement trimestriel de tous les responsables et de leurs employés, en présence du directeur-général, pour transmettre l'information, effectuer des mises au point et des rappels (Capella et Voie Lactée).

Nous observons divers modes ponctuels de communication dans deux hôtels de taille moyenne, soit la *newsletter* trimestrielle (Aigle), le babillard affichant les objectifs et leur niveau d'atteinte (Triangulum), ainsi que des pictogrammes visant à stimuler les comportements responsables (Triangulum et Voie Lactée). Aussi, des rencontres interdépartementales à l'hôtel de plus grande taille permettent d'échanger sur les pratiques de DD adoptées dans les différents services. Tandis qu'à l'hôtel offrant des services limités (Capella), la vingtaine d'employés se rencontrent quotidiennement, ce qui leur permet d'échanger l'information courante. Enfin, deux hôtels de plus grande taille affiliés à une chaîne organisent ponctuellement des activités de sensibilisation, dont l'apprentissage réalisé serait transféré dans le quotidien domestique des employés.

Modes de diffusion aux clients. Au moins huit moyens de communication sont utilisés pour diffuser l'orientation de DD adoptée par les sites à l'étude. La grande

entreprise utilise six de ces moyens identifiés, alors que l'hôtel non-certifié et celui de plus petite taille n'en utilisent que deux. Regroupés en cinq catégories, ces moyens sont les brochures, les modes électroniques, les documents d'information retrouvés dans les chambres, les moyens liés à l'éducation relative à l'environnement et la publicité média. D'abord, l'information présentée dans les brochures organisationnelles varie du seul logo des 3 « clés vertes » qui diffuse le programme d'éco-certification adoptée par l'hôtel (Capella), à l'offre explicite des divers forfaits écologiques du centre des congrès (Voie Lactée) affichant ainsi, un niveau d'intensité d'adoption de pratiques de DD plus soutenue que celui de tous les hôtels. Tous les hôtels certifiés se retrouvent dans le répertoire d'hôtels offert sur le site de leur éco-certificateur. Deux hôtels de taille moyenne (Capella et l'Aigle) et un hôtel de grande taille (Voie Lactée) publicisent sur le site Web de l'hôtel l'orientation prise. Par contre, les contenus informatifs diffèrent et l'on ne peut y lire la politique de DD intégrée qui a été adoptée, mais seulement l'information sur les pratiques environnementales adoptées.

Par ailleurs, dans les chambres, trois hôtels de plus grande taille (Aigle, Triangulum et Voie Lactée) mettent à la disposition de leurs clients, un guide de l'invité qui informe les clients des pratiques de DD adoptées et sollicite leur collaboration. Les hôtels de plus petite taille Musca et Capella, ainsi que Triangulum se servent de cartes-mémoire pour inviter les clients à réutiliser les serviettes et les draps. En outre, les deux hôtels de plus grande taille (Triangulum et Voie Lactée) ont apposé des affiches dans les aires publiques pour inviter les clients à des comportements responsables au niveau des pratiques 3R et la grande entreprise rend accessible le site de compostage, où il est possible d'obtenir des explications sur le processus. Par ailleurs, un seul hôtel signale lors de publicités télévisées le programme d'éco-certification adopté.

Enfin, si l'entreprise de plus grande taille (Voie Lactée) jouit davantage de ressources et utilise plus de modes (six) de diffusion auprès des clients que les autres

hôtels, comment expliquer qu'elle soit suivie de près par l'hôtel de taille moyenne Capella qui en a adopté cinq? Peut-on expliquer ce fait par un autre élément d'influence que celui de la taille organisationnelle? Comme par exemple le fait que cet hôtel se caractérise par l'intégration de l'orientation du DD dans la stratégie d'affaires de l'entreprise, ainsi que le fait de ne tirer un avantage compétitif des initiatives adoptées, relevant alors du quatrième niveau de la démarche de DD identifiés par Willard (2005).

Phase post-certification. La phase post-certification correspond à la période suivant l'obtention d'une éco-certification. De nouvelles pratiques de DD ont été adoptées dans les quatre sites à la suite d'une éco-certification reconnaissant leur démarche de DD. Même au site non certifié (Aigle), nous avons observé plusieurs nouvelles pratiques de DD mises en application depuis notre première entrevue réalisée à l'automne 2006. De plus, des dirigeants ont fait savoir qu'ils planifiaient l'application de pratiques de DD additionnelles, comme celles de diffuser l'information aux actionnaires, d'exiger des fournisseurs qu'ils adoptent des pratiques plus responsables envers l'environnement (Voie Lactée) ou d'éviter le travail des enfants pour la fabrication de literie (Aigle) ou encore, de suivre les suggestions d'un stagiaire en environnement (Capella).

Il appert qu'outre les valeurs organisationnelles qui ont favorisé la démarche de DD et l'élément qui a déclenché la demande d'éco-certification, deux autres facteurs pourraient expliquer ce mouvement incrémental d'adoption de pratiques de DD. Soit, d'une part, le fait que l'éco-certification ait fourni un outil informant et guidant les dirigeants dans l'adoption de pratiques de DD additionnelles (Musca, Capella, Triangulum) et d'autre part, les pressions des consommateurs. Par exemple, certains d'entre eux vérifient, avant de réserver, si l'hôtel a adhéré à un programme d'éco-certification tandis que certains des organisateurs veulent que les événements soient écologiques.

1.2.5 *Freins rencontrés et les facteurs facilitateurs*

Nous avons identifié des freins rencontrés par les dirigeants que nous classons en trois catégories, soit la catégorie qui regroupe les freins liés aux décisions stratégiques, une catégorie composée des barrières directes à l'action environnementale déjà identifiées par Vernon *et al.* (2003) et une dernière catégorie relative aux attitudes de parties prenantes identifiées. Dans cette même perspective, les facteurs facilitateurs ont aussi été classés en trois catégories, soit stratégique, opérationnelle et relative aux attitudes des parties prenantes. Le Tableau 24 expose ces résultats.

Dans la catégorie des freins liés aux décisions stratégiques, l'hôtel de plus grande taille affilié à une chaîne (Voie Lactée) dénonce l'éloignement du siège social où sont prises les décisions qui entravent la démarche de DD. En lien avec ces décisions, trois hôtels sur cinq affiliés à des chaînes, de taille moyenne et de grande taille, se plaignent de l'imposition de fournisseurs nationaux par le siège social (Capella, Triangulum et Voie Lactée). Alors que des affiliations liées à l'offre de produits touristiques représentent une contrainte pour l'hôtel de petite taille, au niveau des exigences de la qualité des produits. Quant à deux dirigeants d'hôtels de taille moyenne affiliés à des chaînes, ils déplorent le peu de connaissances de la chaîne sur le concept de DD (Capella) et les décisions prises à l'égard des orientations de la chaîne (Triangulum). Par ailleurs, des difficultés rapportées par deux dirigeants d'hôtels de petite et de moyenne tailles sont liées à l'emplacement. D'une part, le peu d'achalandage en zone rurale rend difficile la recherche de rentabilité, laissant ainsi peu de liberté pour réinvestir et d'autre part, en zone urbaine, l'espace restreint limite l'utilisation d'équipements requis pour le recyclage et le compostage.

Tableau 24

Synopsis des freins rencontrés et des facteurs facilitateurs exprimés par les dirigeants

Freins rencontrés / Facteurs facilitateurs		Hôtels	Musca	Capella	Aigle	Triangulum	Voie Lactée
Freins rencontrés							
Stratégiques	Siège social éloigné			✓		✓	✓
	Fournisseurs nationaux imposés			✓		✓	✓
	Environnement rural ou urbain	✓			✓		
	Contraintes des affiliations	✓	✓			✓	
Barrières directes	Coûts financiers de l'orientation				✓	✓	
	Manque d'expertise	✓	✓	✓			
	Problématique liée au niveau municipal	✓	✓				✓
	Manque de RH pour les exigences de l'éco-certification	✓					
	Inadéquation des produits et des équipements	✓	✓				
Attitudes des parties prenantes	Manque de discipline des employés et/ou le gaspillage		✓	✓	✓		
	Inconfort des clients et/ou des employés					✓	
Facteurs facilitateurs							
Stratégiques	Emplacement de villégiature	✓					
	Nouvelle construction	✓	✓				
	Support de la chaîne					✓	
	Engagement de la direction				✓		✓
	Valeurs familiales/organisationnelles envers l'environnement	✓					✓
	Le fait de fixer des objectifs					✓	
	Participation du personnel				✓		✓
Opérationnels	Embauche d'un spécialiste						✓
	Communication dans l'entreprise	✓					
	Outils facilitant le travail des employés		✓				
	Information provenant de réseaux		✓				✓
	Incentifs financiers des fournisseurs		✓			✓	
	Fournisseurs orientés qualité					✓	
Attitudes des parties prenantes	Détermination des comités						✓
	Conscience environnementale accrue des individus	✓	✓				
	Réactions positives des clients à l'égard des initiatives adoptées			✓			

Quant aux barrières directes liées aux infrastructures municipales, elles freinent l'adoption de pratiques de DD dans les hôtels de différentes tailles (Musca, Capella et Voie Lactée). Les hôtels de petite et moyenne taille (Musca, Capella et Aigle) manquent d'expertise et de ressources humaines pour répondre aux exigences

de l'éco-certification (Musca). Les coûts financiers de l'orientation représentent des barrières pour deux hôtels de taille moyenne (Aigle et Triangulum). En ce qui a trait aux freins liés aux fournisseurs, les dirigeants de deux hôtels de plus petite taille (Musca et Capella) se plaignent de l'inadéquation des produits et des équipements sur le marché, tant au niveau du design pouvant s'harmoniser à leur décor qu'au niveau de leur efficacité.

Des dirigeants affiliés à des chaînes (Capella, Aigle et Triangulum) affirment que les attitudes de parties prenantes, telles l'inconstance et le manque de discipline des employés, mènent à un gaspillage des ressources. Tandis qu'un dirigeant perçoit le refus des employés et des clients de sacrifier un peu de confort, ce qui inhibe l'application de certaines pratiques de DD qui sont perçues comme une diminution de la qualité des services.

Les facteurs facilitateurs qui sont exprimés par les dirigeants diffèrent au niveau stratégique, selon que l'hôtel appartient à un groupe, à ce moment l'engagement de la direction est primordial (Aigle et Voie Lactée) tandis que si le p.d.g. est propriétaire (Musca), ce sont alors ses valeurs familiales transmises à l'organisation qui motivent la démarche. Ces deux conditions sont bien documentées respectivement, pour le succès des programmes de gestion environnementale (Gendron, 2004 et 2006) et pour la gestion des PME qui peuvent être considérées comme des manifestations des valeurs de leurs dirigeants (Julien, 2005). À ce même niveau, deux éléments facilitent l'adoption de pratiques environnementales, soit l'emplacement de villégiature et au bord d'un lac de l'hôtel (Musca) et le fait que l'hôtel de taille moyenne affilié à une chaîne (Triangulum) reçoive du support de celle-ci et qu'en outre, la chaîne fixe des objectifs à atteindre.

Au niveau opérationnel, les facilitateurs sont de quatre ordres. Le premier réside dans la communication à deux niveaux, soit au niveau interne de l'organisation avec les employés (Musca) et au niveau externe avec les réseaux d'affaires, tels que

les fournisseurs qui apportent un support informationnel (Capella et Voie Lactée) et participent à l'opérationnalisation de la démarche de DD. Le second facilitateur relève de la participation du personnel, comme on peut le constater dans la moyenne et grande entreprise (Aigle et Voie Lactée). Le troisième facilitateur est lié aux équipements. D'une part, les plus jeunes organisations (Musca et Capella) ont l'opportunité, en contexte de construction d'un nouveau bâtiment, d'installer des équipements innovateurs plus performants. D'autre part, dans la moyenne entreprise (Capella et Aigle), l'adéquation d'outils qui facilitent le travail des employés incite à l'application des pratiques de DD. Le quatrième facilitateur est relatif à l'aspect financier de l'opérationnalisation du DD; par exemple, la disponibilité de ressources autorise l'embauche d'un gestionnaire en environnement, telle que vue dans la grande entreprise (Voie Lactée) et dans les moyennes entreprises, des incitatifs octroyés par les fournisseurs stimulent l'application de pratiques de réduction de consommation des ressources grâce à l'achat d'équipements spécialisés (Capella et Triangulum).

La dernière catégorie de facteurs facilitateurs est liée aux attitudes des parties prenantes, soit, l'orientation qualité de certains fournisseurs qui favorise l'atteinte d'objectifs organisationnels fixés à cet effet (Triangulum). L'évolution de la conscience environnementale des employés d'une part, qui les incitent à suggérer des pratiques de DD à adopter et d'autre part, de certains fournisseurs qui offrent des technologies plus performantes, réduisant ainsi, la consommation des ressources naturelles (Musca et Capella). La détermination des comités en place s'avère une condition de succès dans la grande entreprise (Voie Lactée), alors que des réactions positives des clients à l'égard des initiatives de DD adoptées sont rapportées par le dirigeant de l'hôtel non-certifié (Aigle). Enfin, nous pouvons constater que certaines initiatives telles que celles liées à la réduction de la consommation de l'énergie et de l'eau sont bien perçues par les clients, sans qu'une éco-certification les ait reconnues au préalable.

1.2.6 Intensité d'adoption des pratiques de DD

Cette sous-section vise à présenter la compilation issue de l'identification des pratiques de DD réalisée à l'aide de la grille retrouvée à l'Annexe B. Le Tableau 25 affiche, en respectant le même mode de présentation des résultats exposés lors de l'analyse intra-sites, un synopsis des pourcentages des pratiques de DD identifiées et regroupées sous cinq aspects thématiques.

Tableau 25
Synopsis des pratiques de DD mises en application dans les sites à l'étude

CATÉGORIES DE PRATIQUES DE DD	HÔTELS /	Musca	Capella	Aigle	Triangulum	Voie Lactée
Gestion / Stratégie marketing		78%	78%	78%	69%	79%
Fournisseurs		50%	56%	43%	63%	44%
Emplois durables et avantages sociaux		71%	65%	79%	69%	73%
Avantages garantis pour la communauté / Formation et interprétation de la communauté / Formation et interprétation pour les touristes		48%	35%	24%	21%	46%
Contribution à la protection des zones naturelles / Gestion de l'eau, de l'énergie, des matières résiduelles, polluantes et dangereuses, ainsi que celle des transports		46%	39%	37%	52%	53%
Score global		59%	54%	52%	54%	61%

Gestion / Stratégie marketing. Quatre entreprises affichent un pourcentage similaire d'intensité d'adoption de pratiques à l'égard de l'aspect Gestion / Stratégie marketing, soit de 78 % (Musca, Capella et Aigle) et de 79 % pour l'entreprise de grande taille (Voie Lactée). Triangulum, de taille moyenne et affilié à une chaîne présente une intensité moindre à ce niveau. Au premier abord, la stratégie de différenciation par les coûts est apparue comme un élément pouvant expliquer cette situation. Mais, en comparant les pratiques de DD adoptées par chacun des sites à l'étude, nous observons que les pratiques de gestion liées à la démarche structurée de

DD suivantes ne sont pas appliquées sur ce site: l'identification des parties prenantes, la participation des employés à la planification stratégique et à la co-production du code d'éthique, ainsi que la planification des rénovations en fonction des principes de DD. L'absence des trois premières pratiques rappelle les caractéristiques d'un management moins participatif et plus centralisé au siège social. En outre, nous remarquons l'absence d'outil et d'événement promotionnels, tels un CD-rom ou une vidéo et l'organisation de journées « portes ouvertes » qui se réalisent sur trois autres sites (Musca, Capella et Voie Lactée). Rappelons également que seulement quatre moyens de diffusion de l'orientation DD adoptée auprès des clients étaient adoptés, sur une possibilité de huit rapportés par les dirigeants.

Fournisseurs. En regard des achats responsables et équitables auprès des fournisseurs, c'est le site Aigle, hôtel non-certifié, qui présente le pourcentage le moins élevé, soit 43 %. Or, cela nous apparaît un peu paradoxal, puisque le dirigeant perçoit l'entreprise comme étant proactive dans ce domaine. Par contre, le score de 44 % obtenu par la grande entreprise, la plaçant ainsi au 4^e rang sur les 5 sites à l'étude, semble moins surprenant. La recherche d'économies d'échelle de ces hôtels affiliés à des chaînes entrave les pratiques qui favorisent l'achat local (Vernon *et al.*, 2003). Par ailleurs, les deux PME, qui veulent faire de l'achat local une priorité, obtiennent des pourcentages légèrement plus élevés, soit 50 % pour Musca et 56 % pour Capella. Cependant, c'est l'hôtel urbain de taille moyenne, Triangulum, qui présente le pourcentage le plus élevé pour cette catégorie de pratiques de DD, soit 63 %, ce qui le situe au premier rang. En analysant les pratiques de DD mises en application, nous observons que ce site se distingue par le choix de fournisseurs locaux pour la décoration des chambres, pour des produits d'entretien choisis en fonction de leur écolabel et pour les denrées alimentaires. À l'égard de cette dernière pratique, le premier directeur rencontré disait acheter d'un regroupement de fournisseurs, alors que le deuxième dirigeant dit ne pas avoir le choix d'acheter localement. À ce titre, des dirigeants (Musca, Capella et Voie Lactée) spécifient qu'une certaine proportion de denrées fraîches peut être achetée localement,

respectivement évaluée par les deux entreprises de plus petite taille à 80 % et 95 %, et à 50 % par la grande entreprise.

Emplois durables et avantages sociaux. Tel que déjà mentionné, l'hôtel non-certifié, l'Aigle, présente le pourcentage le plus élevé à l'égard de l'aspect Emplois durables et avantages sociaux du DD. Ce site se distingue par une participation aux profits pour les employés et l'instauration d'un programme d'évaluation des employés. Cette dernière pratique n'est pas appliquée dans les deux PME (Musca et Capella), faute de temps à y attribuer. Cela apparaît une manifestation des processus non formalisés de la PME, le recrutement, la sélection et la rémunération étant des pratiques courantes, alors que l'évaluation fait partie d'une GRH plus « étoffée » (Fabi et Garand, 2005, p. 462). La grande entreprise et celle de petite taille occupent respectivement le 2^e et 3^e rang, montrant respectivement 73 % et 71 % d'intensité d'adoption pour ce type de pratiques de DD. La taille de l'entreprise ne semble donc pas influencer ce résultat. Nous observons aussi qu'un syndicat et un comité des relations de travail sont présents au site Voie Lactée. Ces deux composantes représentent des structures pour les négociations liées à l'aspect Emplois durables et avantages sociaux. Par opposition, la gestion des ressources humaines dans la PME est « centralisée autour du propriétaire dirigeant, bien que parfois déléguée à un responsable désigné » (Fabi, Lacoursière et Boyer, 2004, p. 3), tel que nous pouvons le constater dans les entreprises de petite et moyenne taille (Musca, Capell, Aigle).

Avantages garantis pour la communauté / Formation et interprétation de la communauté / Formation et interprétation pour les touristes. Pour les aspects du DD favorisant la communauté et traitant de formation et d'interprétation pour les touristes et la population locale, l'entreprise de petite taille présente un taux d'intensité d'adoption de ces pratiques qui s'élève à 48 %, soit, un pourcentage supérieur à ceux des autres hôtels. Est-ce un effet de l'ancrage territorial et de la proximité de la PME qui stimulent des partenariats, tel que le proposent Bonneveux et Saulquin (2009)? Il s'avère tentant d'attribuer à prime abord ce pourcentage à l'emplacement de

villégiature du site, qui en faciliterait la mise en valeur pour la clientèle, par des panneaux d'interprétation naturelle et des activités culturelles reliées à son patrimoine, alors que ces pratiques de DD ne sont pas appliquées dans les sites urbains. Cependant, l'emplacement en zone rurale semble peu influencer, puisque le site urbain de Voie Lactée suit de près avec 46 % d'intensité. Nous avons donc tenté d'identifier quelles sont les autres pratiques de DD mises en application au site de villégiature qui ne le sont pas au site urbain de la grande entreprise. Parmi celles-ci nous retrouvons:

- l'identification des sources de conflits entre visiteurs/visités de ce village enclavé, dans lequel une augmentation de l'achalandage en haute saison touristique a entraîné des plaintes émises par la population;
- l'identification de facteurs d'échanges harmonieux entre visiteurs/visités, alors que les commerçants du village apprécient l'apport économique des visiteurs;
- la réception de commentaires positifs des clients suivant des rencontres avec la population locale;
- l'hôtel abrite un espace « boutique souvenirs » qui offre des produits fabriqués par des artisans locaux;
- la présence au service d'accueil d'un présentoir qui offre des activités en nature et la possibilité de louer de l'équipement à cet effet;
- une démarche est entamée pour promouvoir des clubs spécialisés sur la nature/faune/flore et l'histoire locale.

À l'étude de ces pratiques de DD, nous constatons que le site de villégiature a su valoriser son environnement naturel, social et culturel, bénéficiant ainsi à la population d'accueil. Ce qui nous apparaît d'une part, une manifestation de l'application en milieu touristique de la théorie systémique, alors que l'entreprise met en valeur les multiples composantes de son environnement auxquelles elle est interreliée. D'autre part, cette valorisation s'inscrit dans le paradigme du « duracentrisme » qui promeut la gestion de la qualité et de la quantité des

écosystèmes livrant les ressources à la base des capacités de production organisationnelle (Lafleur, 2008). Par ailleurs, nous observons que pour cet aspect, la grande entreprise, Voie Lactée, se distingue des autres hôtels urbains par les pratiques suivantes:

- la mise en valeur des produits régionaux à la salle à manger en fonction des saisons;
- la contribution ponctuelle des employés à des activités de développement d'infrastructures locales, par exemple, l'aménagement d'un parc-école;
- le gestionnaire en environnement de l'hôtel offre des cours sur l'environnement offerts dans les écoles locales;
- l'hôtel offre des éco-événements;
- les cartes-mémoire dans les chambres invitent les clients à économiser l'énergie;
- un budget est alloué à la protection de l'environnement.

Le budget que Voie Lactée dédie à l'environnement est ventilé sous plusieurs volets, soit l'embauche d'un conseiller en environnement, l'achat de l'équipement nécessaire pour appliquer les pratiques 3R et la réalisation de diverses activités de sensibilisation. En ce qui concerne les cartes-mémoire retrouvées dans les chambres, Voie Lactée est le seul site qui incite ses clients à réduire le chauffage, la climatisation et l'éclairage, lorsqu'ils quittent la chambre. Les autres hôtels urbains utilisent ce moyen de communication auprès de la clientèle seulement pour l'inviter à réutiliser les draps et les serviettes au cours du séjour. Aussi, la pratique de valorisation des produits régionaux à la salle à manger appliquée par Voie Lactée a été considérée non-applicable pour deux sites, soit Capella qui offre seulement les petits déjeuners et Aigle dont les services de la restauration sont impartis.

Contribution à la protection des zones naturelles / Gestion de l'eau, de l'énergie, des matières résiduelles polluantes dangereuses, ainsi que celle des transports. Du Tableau synoptique 25, nous observons que les deux hôtels urbains de

plus grande taille, affiliés à des chaînes, affichent des pourcentages supérieurs aux autres hôtels, soit 53 % pour Voie Lactée et 52 % pour Triangulum. Aussi, l'hôtel de plus petite taille en milieu de villégiature, où le dirigeant exprime combien la protection de l'environnement représente une valeur importante pour la famille et l'organisation, affiche un pourcentage de 46 % qui est plus élevé que celui de deux hôtels urbains affiliés à des chaînes, soit Capella (39 %) et Aigle (37 %). Or, ces trois hôtels n'ont pas de comité chargé de la démarche de DD pouvant apporter un support informationnel et communicationnel. Ce qui laisse entrevoir que les valeurs organisationnelles et la connaissance qu'a le dirigeant des problématiques environnementales en milieux touristiques influencent le niveau d'intensité d'adoption des pratiques environnementales. Nous avons ainsi vérifié quelles sont les pratiques de DD appliquées par le site de villégiature Musca, qui ne le sont pas dans ces deux hôtels urbains que sont Capella et Aigle. Ces pratiques relèvent d'une coopération plus intense avec les autorités à l'égard de plus grandes contraintes environnementales et d'une diminution de la pollution due au ruissellement des contaminants, dans les stationnements hôteliers. On observe aussi diverses pratiques qui visent à diminuer les impacts du transport en prêtant (et non louant) des bicyclettes et des casques protecteurs à la clientèle, puis en utilisant les embarcations à moteur électrique et à rames. Cette dernière pratique étant non-applicable pour les hôtels urbains à l'étude.

Nous remarquons que les pourcentages de Capella et d'Aigle pour ces aspects à l'étude présentent un écart d'environ 15 % comparativement aux deux entreprises de plus grande taille. Cela nous incite à vérifier quelles sont les pratiques de DD additionnelles appliquées par ces plus grands hôtels. Ceux-ci ont instauré un plan de gestion des matières résiduelles, fixé des objectifs de réduction de ces matières, mesuré la qualité de l'air ambiant et offert des incitatifs à leur personnel, afin de stimuler l'utilisation du vélo pour se rendre au travail, soit un support à vélos qui permet aux usagers de l'attacher de façon sécuritaire et une douche disponible dans les vestiaires. Tandis que Voie Lactée ajoute à cette énumération des activités de

plantation d'arbres, par exemple lors de la célébration du Jour de la Terre, la collecte d'eau de pluie servant à l'arrosage des aménagements extérieurs, des photos senseurs aux séchoirs à mains de certaines aires publiques et la mesure mensuelle du volume des matières compostables et recyclables.

1.2.7 Mesure des apports

Pour recueillir les données auprès des dirigeants, concernant la mesure des apports d'une orientation de DD, nous les avons interrogés sur les habitudes et fréquences de la mesure des pratiques adoptées en regard des trois dimensions du DD. Or, tous les dirigeants ont exprimé que la mesure représentait une difficulté. Diverses raisons sont évoquées, soit l'absence de comparaison longitudinale des économies d'énergie, la difficulté d'obtenir une mesure comparative lors d'une nouvelle construction et la trop récente instauration de la démarche pour en mesurer les effets. Notre investigation s'est réalisée en fonction des trois dimensions du DD. Pour chacune d'elles, nous avons établi des sous-catégories, soit pour la dimension économique, les pratiques 3R, les réactions de la clientèle, la motivation et l'augmentation de la productivité des employés. Le fait que la mesure des matières résiduelles soit classée dans une sous-catégorie économique plutôt qu'environnementale pourrait être remis en question, mais cela reflète la difficulté de la mesure du DD. Dans cet exemple, la diminution du volume des matières résiduelles contribue à diminuer l'empreinte écologique et entraîne aussi une diminution des coûts d'enfouissement. La dimension sociale ne comprenant pas de mesures objectives, nous rapportons les perceptions des dirigeants des apports pour la communauté; de même pour des composantes de la dimension environnementale. Un synopsis des pratiques de mesure des apports d'une orientation de DD est présenté au Tableau 26.

Tableau 26
Synopsis de la mesure des apports de l'orientation DD dans les sites étudiés

Mesure des apports		Hôtel /	Musca	Capella	Aigle	Triangulum	Voie Lactée
Dimension économique							
3R	Matières résiduelles		√				√
	Énergie/eau						
Clients: satisfaction	Sondage: sans indicateur pour pratiques environnementales adoptées			√ (par chaîne)	√	√ (par chaîne)	√
	Cartes/commentaires		√	√		√	√
	Réactions obtenues		+	+	+/-	+/-	+
Employés : motivation/productivité	Mesure objective						
	Observations du dirigeant		+	+/-	+/-	+	+
Dimension sociale							
Mesure objective							
Observations du dirigeant	Emphase mise sur l'emploi local		√	√	√		
	Apprentissage réalisé au travail transféré à la résidence		√			√	√
	Bénéfices pour la communauté		√				√
Dimension environnementale							
Protection du patrimoine naturel			√				
Réduction de l'empreinte écologique							√

Nous observons que la mesure des matières résiduelles se pratique dans la petite et la grande entreprise, alors que les hôtels de moyenne taille s'en abstiennent. Cependant, l'application de cette pratique diffère par les procédés et les fréquences qui sont plus intenses dans le grand hôtel, étant justifiées par la nature diverse des matières récupérées. Par contre, au niveau de l'énergie, aucun hôtel ne dit avoir chiffré les économies réalisées.

Au niveau de la sous-catégorie économique en référence aux clients, les quatre hôtels affiliés à des chaînes réalisent des études de satisfaction de la clientèle, mais aucune question n'aborde les pratiques relatives aux dimensions environnementale et sociale du DD. Aussi, dans les chambres des deux hôtels de plus petite taille, des cartes-commentaires sont disponibles en format papier, tandis que nous les retrouvons sous forme électronique dans les trois hôtels de plus grande taille. En 2010, les cartes-commentaires électroniques de la grande entreprise ont été révisées pour inclure quatre questions liées à la démarche de DD. Par ailleurs, les dirigeants s'entendent pour dire qu'ils ont reçu des commentaires positifs des clients en regard de leurs efforts écologiques. Cependant des plaintes relatives au confort ont été formulées par les clients dans deux hôtels urbains de taille moyenne, soit à l'égard du débit d'eau des douches, de l'éclairage et de la ventilation (Aigle) et suite au retrait des bouteilles d'eau des chambres (Aigle et Triangulum).

Quant à l'apport économique de la sous-catégorie *employés*, aucune mesure formelle de la motivation et de la productivité des employés n'est réalisée. Nous avons indiqué au Tableau 26 les observations des dirigeants à cet effet, le signe « + » retrouvé pour trois hôtels signifie l'expression d'une collaboration des employés, notamment pour la récupération facilement observable par les dirigeants, et pour laquelle, il semble que des rencontres interdépartementales aient stimulé l'application. Le signe « +/- » reflète le jugement mitigé des dirigeants de deux hôtels de taille moyenne; rappelons qu'aucun comité DD n'assume le support communicationnel et motivationnel de ces hôtels. Alors que selon la théorie du changement organisationnel, la responsabilité du changement ne peut être attribuée au seul « champion » (Nadler et Tushman, 1989) ou « porteur de ballon » (Arcand, 2007). Pour qu'un changement tel qu'une orientation de DD dure dans le temps, le champion doit être entouré d'une équipe (Nadler et Tushman, 1989) qui diffuse l'information sur le DD, encourage le maintien des pratiques de DD adoptées (Gendron, 2004) et motive la recherche d'efficience (Willard, 2005).

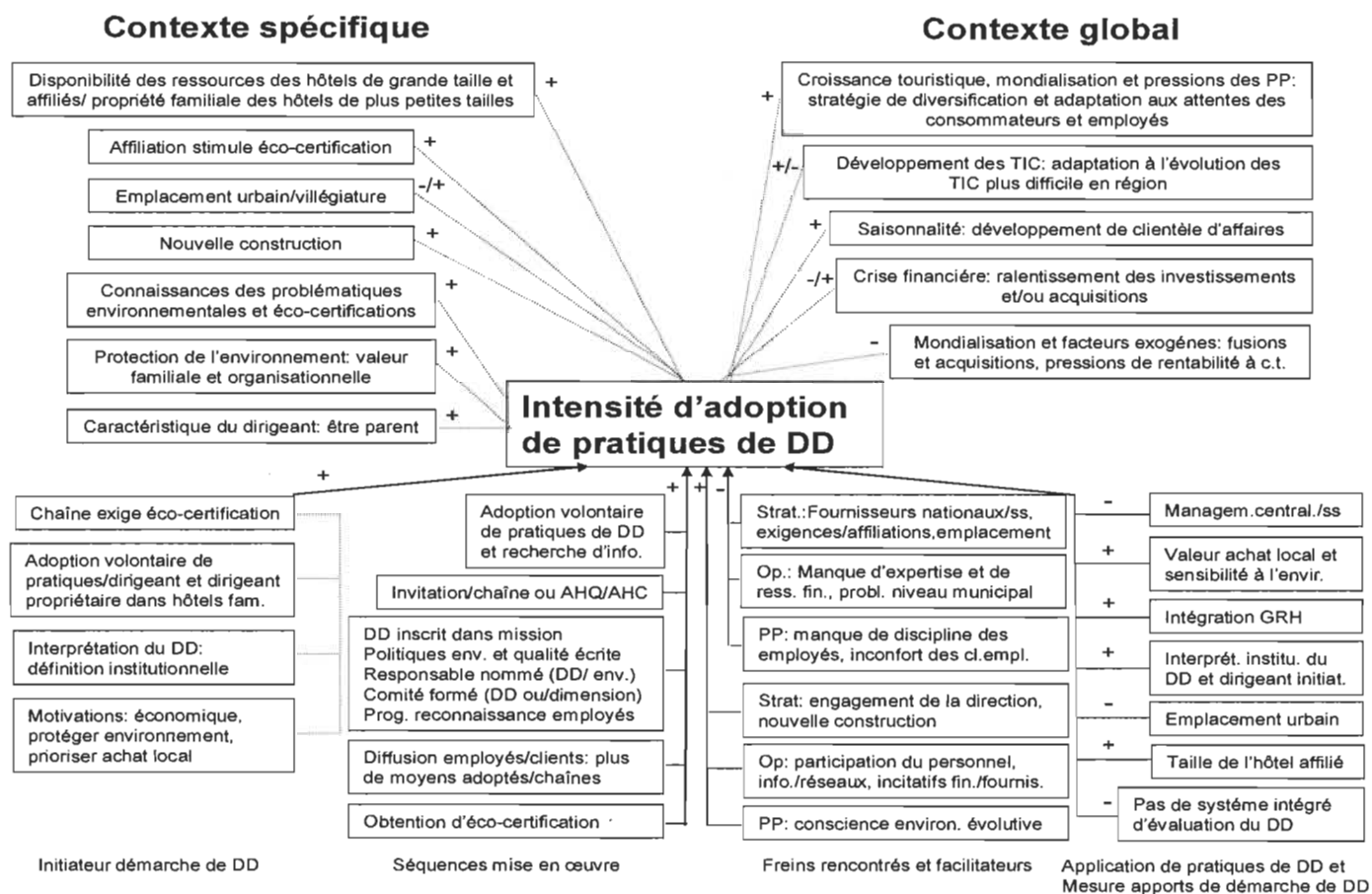
Au niveau des apports pour la communauté, les dirigeants des trois hôtels de plus petite taille (Musca, Capella, Aigle) nomment l'emploi local en premier lieu. Tandis que les dirigeants de Musca et des deux plus grandes entreprises, Triangulum et Voie Lactée, assurent que l'apprentissage réalisé au travail est transféré dans le quotidien domestique des employés. Aussi, le dirigeant du site de villégiature dont l'approvisionnement en eau auprès de la municipalité d'accueil est soumis à divers aléas, assure que la diminution de la consommation d'eau de l'hôtel, depuis l'application des pratiques 3R, représente un bénéfice pour la communauté. Tandis que le gestionnaire en environnement de la grande entreprise soutient que l'orientation durable de l'hôtel est bonne pour l'économie locale. En ce qui a trait aux apports pour l'environnement d'une orientation de DD, deux dirigeants, du petit et grand hôtel, se sont exprimés; le premier, à l'égard de la protection du patrimoine naturel et le second, à l'égard de la diminution de l'empreinte écologique des activités de l'hôtel.

1.3 Synthèse de la phase qualitative

La synthèse de la phase qualitative vise à présenter les résultats de notre exploration qui contribuent à répondre à la question de recherche précédemment énoncée: *Comment et à quel point les dirigeants hôteliers adoptent-ils des pratiques de développement durable dans leur établissement?*

Les analyses inter-sites réalisées ayant permis « d'approfondir la compréhension et l'explication » (Miles et Huberman, 2005, p. 308) de l'implantation d'une orientation de DD dans les hôtels québécois à l'étude, elles nous ont permis d'identifier des liens que nous illustrons à l'aide du diagramme causal présenté à la Figure 12. L'objectif est de mieux « expliquer une réalité » (Hlady Rispal, 2002, p. 209) vécue par les organisations hôtelières en fonction de leur contexte respectif et de détecter « des types de structures sociales auxquelles peut s'appliquer une théorie

Figure 12
Diagramme causal de l'implantation du DD en hôtellerie québécoise



ou sous-théorie » (Miles et Huberman, 2005, p. 308), par la vérification de la présence et l'ordonnement d'événements qui peuvent survenir.

Dans les sous-sections suivantes, à l'aide des éléments constituant le cadre théorique de notre étude, nous mettons en exergue l'influence de chacune des composantes du modèle de recherche (Figure 5) par rapport au niveau d'intensité d'adoption des pratiques de DD. Nous y retrouvons « les liens attendus observés » et « les liens non attendus observés ». Pour clôturer cette section, nous retrouvons les différentes composantes dans un modèle de recherche émergent présenté à la fin de cette section.

1.3.1 Synthèse du contexte global

Liens attendus observés

- La croissance touristique, la mondialisation et les pressions des consommateurs inhérentes à l'évolution constante de leurs attentes ont incité les hôteliers à adopter une stratégie mixte de diversification exigeant des investissements. Cette stratégie est adoptée dans les cinq sites à l'étude pour offrir des produits additionnels et pour desservir d'autres segments de marchés, visant ainsi à améliorer la performance organisationnelle (Enz, Potter et Siguaw, 1999).
- Les trois hôtels de plus grandes tailles fournissent des supports empiriques à ce qu'avançaient Larivière et Jussaume (2004) à l'égard des mouvements de fusions et d'acquisitions relatifs à la mondialisation, alors que dans ce contexte des pressions financières à court terme sont accentuées pour les dirigeants d'hôtels affiliés à des chaînes.
- La saisonnalité a un impact négatif moins intense pour les hôtels ayant développé la clientèle d'affaires, par contre ceux-ci ont ressenti les impacts de la crise financière et de la grippe A (H1N1). Reconnus par la Commission

canadienne du tourisme pour avoir diminué les revenus du secteur touristique de 4 % en 2009 (CCT, 2009), ces événements ont été ressentis différemment. Notamment, plus fortement par l'hôtel de villégiature de plus petite taille n'ayant pas l'achalandage des grands centres urbains et par les deux hôtels abritant un centre de congrès qui ont subi une baisse des réservations de groupe.

Liens non attendus observés

- L'adaptation au développement des TIC est tributaire de la disponibilité des infrastructures régionales; elles freinent notamment les réservations directes à partir du site Web de l'hôtel de villégiature en l'absence des services Internet haute vitesse. Alors que d'autres hôtels permettent ce mode de réservation et répondent aux attentes des clients qui réservent à l'aide de leur téléphone intelligent.
- Selon les propos exprimés par les directeurs d'hôtel, les pressions des consommateurs ne sont pas à la source de l'adoption d'une orientation de DD, mais ce sont les demandes des diverses parties prenantes qui poussent les dirigeants à poursuivre cette démarche de façon incrémentale. Par exemple, les demandes proviennent de la chaîne hôtelière, de clients employés des gouvernements fédéral et provincial qui, suite à l'adoption des politiques respectives de DD de leur employeur, sont incités à choisir des hôtels éco-certifiés. Ou encore, de « jeunes » employés des hôtels exercent des pressions pour que soient adoptées certaines pratiques de DD.

1.3.2 Synthèse du contexte spécifique

Liens attendus observés

- L'hôtel de grande taille présente un niveau élevé de pratiques de DD, soit 61 % (Voie Lactée), reflétant ce que soutenaient Hobson et Essex (2001) et Tzschentke *et al.* (2004) qu'une plus grande taille favorise l'adoption de pratiques de DD grâce à une plus grande disponibilité des ressources.
- Trois hôtels sur quatre dont la structure de propriété est affiliée à une chaîne sont éco-certifiés et présente des niveaux supérieurs d'adoption de pratiques de DD, alors que le quatrième hôtel affilié à une chaîne est non certifié. Or, l'affiliation à la chaîne offre un accès aux ressources qui facilite l'adoption de pratiques environnementales et il semble que l'éco-certification imposée par la chaîne contribue à en améliorer l'image (Bohdanowicz, 2005).
- L'emplacement en milieu urbain représente une contrainte pour l'application du DD, notamment à l'égard du manque d'espace qui restreint l'application de pratiques relatives à la gestion des matières résiduelles et au compostage, ce type de frein étant qualifié de « contextualisé » par Vernon *et al.* (2003).
- Le souci de protéger l'environnement et la connaissance d'au moins un programme volontaire d'éco-certification stimulent l'adoption de pratiques de DD (Ayuso, 2007).

Liens non attendus observés

- Les nouvelles constructions d'un hôtel ou les rénovations pour agrandissement sont propices à l'adoption de nouvelles technologies plus performantes relatives à la consommation de l'énergie et de l'eau.
- L'emplacement du site dans un environnement naturel aux abords d'un lac stimule l'adoption de pratiques de DD visant à protéger cet environnement. De même, au niveau de la clientèle fréquentant les sites de villégiature, il

semble que ce type d'emplacement motive les clients à participer au programme d'éco-certification (Ayuso, 2007).

- Les valeurs familiales et organisationnelles liées à la protection de l'environnement influencent positivement le niveau d'intensité d'adoption des pratiques de DD. Ce lien est plus faible lorsque les dirigeants se disent *sensibles* à l'environnement. Cette valeur de protection de l'environnement observée dans tous les hôtels, quelle que soit leur taille, remet en question la plus grande accessibilité aux ressources de l'entreprise de grande taille en tant qu'explication du niveau d'intensité d'adoption des pratiques de DD.
- Le fait pour les dirigeants d'être père ou mère de famille les incite à expliquer l'adoption volontaire de pratiques de DD par leur désir de laisser un environnement de qualité à leurs enfants.

1.3.3 Synthèse de l'initiateur de la démarche de DD

Liens attendus observés

- Les chaînes pancanadiennes sont les initiatrices de la démarche d'éco-certification de l'Association des hôtels du Canada dans les hôtels affiliés. Cependant, ce sont les directeurs-généraux qui initient une démarche de DD en adoptant volontairement des pratiques de DD et l'intensité d'adoption est liée à l'engagement de ce dirigeant. À cet effet, plusieurs auteurs reconnaissent l'importance de l'engagement de la direction lors d'un changement organisationnel stratégique telle l'adoption d'une nouvelle orientation dans l'organisation (Kohli et Jaworski, 1990; Narver et Slater, 1990) et plus spécifiquement une orientation de DD (Ahmed, Montagno et Naffziger, 2003; Gendron, 2004, 2006).
- Les dirigeants d'hôtels qui définissent le DD sous ses trois dimensions (économique, environnementale et sociale) présentent un niveau d'intensité

d'adoption des pratiques de DD plus élevé. Peu de dirigeants peuvent définir le développement durable ainsi, ce qui traduit une méconnaissance du concept de DD (Gendron, 2006), alors qu'une interprétation commune s'avère nécessaire pour mener une action efficace en développement durable (Vernon *et al.*, 2003).

- Les motivations relatives aux économies potentielles, à la protection de l'environnement et à la priorisation de l'achat local ont incité les dirigeants à adopter des pratiques de DD.

Liens non attendus observés

- Les propriétaires des hôtels familiaux de plus petite taille sont les initiateurs d'une orientation de DD, même si l'un d'entre eux est affilié à une chaîne et qu'il devait défendre son orientation DD auprès de la chaîne. À ce titre, Vernon *et al.* (2003) soutenaient que les PME étaient considérées avoir plus d'affinités avec les valeurs du DD, étant donné leur contribution à l'emploi et à la communauté dans les régions périphériques.

1.3.4 Synthèse de la mise en œuvre de la démarche de DD

Liens attendus observés

- Tous les hôteliers ont entrepris une démarche de DD en adoptant volontairement des pratiques respectant les trois dimensions du DD.
- Un élément déclencheur, telle l'imposition par la chaîne ou une invitation par l'Association des hôteliers du Québec (AHQ) à se faire reconnaître par une éco-certification contribue à l'adoption de pratiques de DD additionnelles. À cet effet, l'importance du rôle des associations sectorielles avait été reconnue par Clarke (2004), ainsi que par Bonneveux et Saulquin (2009) quant à celui des Chambres de commerce et d'industrie (CCI) en France.

- Divers éléments des modes de gestion de l'orientation de DD sont reliés à l'intensité d'adoption des pratiques de DD. Soit l'inscription du DD dans la mission organisationnelle et une politique environnementale, que nous retrouvons dans l'entreprise de plus grande taille (Voie Lactée). Cela fournit un support empirique à ce que soutient Gendron (2004), qui qualifie cette politique comme un point déterminant dans la progression d'une démarche environnementale. Nous constatons effectivement au site Voie Lactée le plus haut niveau d'intensité d'adoption de pratiques liées à l'environnement (53%). Une charte de qualité a également été écrite à cet hôtel qui affiche le plus haut taux de pratiques sous les aspects Gestion / Stratégie marketing. Nous pouvons lier positivement, tel qu'avancé par Gendron (2004), la nomination d'un responsable de l'environnement, la création d'un comité qui supporte le *champion* dans la démarche de changement et la présence d'un programme de reconnaissance de employés, à l'intensité d'adoption des pratiques de DD.
- Les hôtels appartenant à des chaînes utilisent plus de moyens pour diffuser la démarche de DD auprès des employés. Or, le défi des approches de communication, qu'elle soit explicite ou implicite, repose sur l'intégration des notions de DD pour que des comportements plus responsables des employés se manifestent non seulement à l'intérieur de l'entreprise, mais aussi à l'extérieur (Nielsen et Thomsen, 2009).
- L'obtention d'une éco-certification a stimulé par la suite l'adoption de pratiques de DD additionnelles, les lignes directrices des programmes d'éco-certification ayant aidé les entreprises à progresser dans leur démarche (Ayuso, 2007).

Lien non attendus observés

- Une étape de recherche d'information réalisée par les dirigeants a été identifiée, avant d'obtenir une éco-certification, afin de permettre l'adoption volontaire de pratiques de DD additionnelles. Cette étape rappelle celle

retrouvée dans le processus de décision des consommateurs suite à l'identification d'un besoin et qui a pour but de combler ce besoin (Pettigrew *et al.*, 2002).

- Après la reconnaissance par une éco-certification, les deux entreprises de plus grande taille ne forment pas de comité de DD, mais des sous-comités pour les dimensions environnementale, sociale (SST et relations de travail) et économique pour la volet « qualité » de l'offre de service.
- Les hôteliers affiliés à des chaînes utilisent plus de modes de communication pour diffuser l'orientation DD à leurs clients. D'une part, cela pourrait être attribuable aux plans d'action élaborés par la chaîne pour ses établissements, aussi bien qu'aux ressources financières disponibles (Bohdanowicz, 2005). D'autre part, selon Willard (2005) cela dépendrait du niveau d'intégration de l'orientation du DD dans la stratégie d'affaires. Enfin, cette communication vise à amener les clients à une réflexion sur la protection des écosystèmes, tout en positionnant l'entreprise « dans l'esprit du public et à lui assurer crédibilité, sympathie et légitimité » (Gendron, 2004, p. 227).

1.3.5 Synthèse des freins rencontrés et facteurs facilitateurs

Liens attendus observés

- Au niveau stratégique, l'imposition de fournisseurs nationaux par les chaînes et les exigences inhérentes aux affiliations limitent l'application de pratiques de DD liées aux choix de fournisseurs et de produits locaux. Ce type de freins avait été identifié par Vernon *et al.* (2003), les fournisseurs nationaux permettant aux chaînes de réaliser des économies d'échelle. De même que ces auteurs avaient reconnus que l'emplacement de l'hôtel peut contraindre l'adoption de pratiques de DD, soit par manque d'espace en zone urbaine ou à cause des infrastructures contraignantes pour les sites de villégiature éloignés.

Par ailleurs, l'engagement de la direction représente un facteur facilitateur, tel que le soutenait Gendron (2006).

- Au niveau opérationnel, les dirigeants expriment des manques d'expertise sur le concept de DD et les ressources financières requises par la mise en oeuvre, ainsi que des problématiques liées aux décisions municipales qui freinent l'application des pratiques de DD additionnelles. Ces résultats confirment ceux de Vernon *et al.* (2003) et de CAST (2009). De plus, la participation du personnel, surtout aux pratiques 3R est le premier facilitateur identifié par les dirigeants, démontrant l'adhésion des employés à la démarche de DD. Aussi, l'information obtenue par les réseaux de fournisseurs et les incitatifs financiers qu'ils octroient facilitent l'adoption de pratiques de DD. Or, Bonneveux et Saulquin (2009) avaient reconnu que l'information provenant des réseaux d'affaires est un facteur facilitateur de la démarche de DD, quelque soit la taille de l'hôtel. De même, les incitatifs financiers sont reconnus comme facteur facilitateur par les auteurs (Bohdanowicz, 2005; CAST, 2009), notamment pour favoriser l'adoption de technologies relatives aux énergies renouvelables.
- Au niveau des parties prenantes, le manque de discipline et l'inconstance des employés, ainsi que la perception d'inconfort liée aux pratiques de réduction de la consommation des énergies et de l'eau freinent l'application de ce type de pratiques. Or, Gendron (2006) soutenait que les diverses parties prenantes présentent des besoins de sensibilisation au DD. Nous le constatons tant au niveau des décideurs des hôtels affiliés qu'au niveau des employés et des clients. La connaissance des problématiques environnementales contribue aussi à l'évolution de la conscience environnementale des parties prenantes, tel que le soulignait Ayuso (2007).

Lien non attendus observés

- Par l'adoption de technologies plus performantes, les nouvelles constructions faciliteraient la démarche de DD. Déjà, Butler (2008) avait soulevé le fait que les nouvelles constructions respectant les standards des bâtiments LEED⁴⁷ ne seraient pas plus dispendieuses que les approches traditionnelles et qu'elles permettraient l'adoption d'équipements performants au niveau énergétique. Dans un contexte où les hôteliers effectuent des rénovations et des agrandissements pour répondre à la demande croissante des besoins des touristes, les standards LEED peuvent ainsi guider le choix des matériaux et des équipements requis par les nouvelles aires de service.

1.3.6 Synthèse de l'adoption des pratiques de DD

Liens attendus observés

- Les manifestations d'un management centralisé, telles que des décisions stratégiques prises au siège social, sans identification et participation des parties prenantes, se répercutent dans un pourcentage inférieur d'adoption des pratiques de DD sous les aspects Gestion / Stratégie marketing. En opposition à l'ancrage des prises de décisions dans le milieu d'affaires que l'on peut observer dans les PME (Julien, 1996, 2005), comme dans les hôtels de plus petite taille Musca, Capella et Aigle.
- La valorisation de l'achat local et la « sensibilité » envers l'environnement stimulent l'adoption de pratiques de DD liées à l'aspect Fournisseurs.
- L'interprétation institutionnelle que les dirigeants font du DD et le fait qu'ils soient les initiateurs de la démarche de DD sont liés à une plus forte intensité d'adoption des pratiques relatives aux aspects Avantages durables pour la communauté / Formation et interprétation de la communauté / Formation et

⁴⁷ LEED: Il s'agit de l'organisme Leadership in Energy and Environmental Design offrant un programme de certification dont les standards visent à réduire la consommation d'énergie et d'émissions de gaz à effets de serre [Information saisie de: <http://www.leed.net/>].

interprétation pour les touristes. Gendron (2006) avait déjà mis en lien la capacité de définir le concept de DD et la variété des pratiques adoptées en fonction des trois dimensions du DD.

- La taille de l'hôtel affilié à une chaîne est liée positivement à l'intensité d'adoption des pratiques de DD. Cela supporte empiriquement ce que Hobson et Essex (2001) et Tzschentke *et al.* (2004) avançaient à l'égard d'une plus grande disponibilité des ressources. Or, l'hôtel de plus grande taille affiche un niveau plus avancé d'implication dans la démarche que les quatre autres sites étudiés, par l'offre de forfaits écologiques avec volet éducatif et de compensation de gaz à effets de serre causés par le séjour, incluant ceux liés au transport.

Lien non attendus observés

- Le lien entre la taille de l'entreprise et l'intensité d'adoption des pratiques de DD est relativisé par le fait que l'hôtel de plus petite taille affiche un score global semblable à celui du plus grand hôtel. En outre, la petite entreprise hôtelière se distingue par un pourcentage plus élevé au niveau des pratiques relatives aux aspects Avantages garantis pour la communauté / Formation et interprétation de la communauté et pour les touristes. Rappelons à cet effet que les dirigeants de l'hôtel de plus petite taille et de l'hôtel de plus grande taille étaient les initiateurs de la démarche et définissaient le DD sous ses trois dimensions, donc que les dimensions sociales et économiques du DD étaient prises en considération. Le score supérieur pour ces aspects nous porte à conclure à une manifestation de l'ancrage territorial de la petite entreprise (Julien 1996) qui stimule les partenariats en son milieu (Bonneveux et Saulquin, 2009).
- L'emplacement urbain, à cause de l'espace restreint qui y est associé, freine l'adoption de pratiques relatives au recyclage et au compostage qui exigent des aires d'entreposage non disponibles en milieu urbain.

- L'intégration de la gestion des ressources humaines (GRH) dans la stratégie d'affaires, telle qu'entendue par Fabi et Garand (2005), influence positivement l'intensité d'adoption des pratiques sous l'aspect Emplois durables et avantages sociaux. La perspective des auteurs dépasse le niveau de la GRH limitée à la description de tâches, à la sélection et à la formation du personnel lors de l'embauche. Les entreprises évoluant dans un contexte international doivent adopter des initiatives de « mobilisation et de revitalisation de leur personnel » (Fabi et Grand, *op.cit.*, p. 460) pour attirer et fidéliser « la main d'œuvre qualifiée et correctement rémunérée ». Ce en quoi se distingue l'hôtel non éco-certifié qui affiche le score le plus élevé sous cet aspect, par la présence de programmes d'évaluation de la performance des employés et d'un programme élargi de rémunération autorisant une participation aux profits.

1.3.7 Synthèse de la mesure des apports du DD

Liens attendus observés

- Ce sont dans les hôtels où les dirigeants sont les initiateurs de la démarche et définissent le DD sous ses trois dimensions que la mesure des matières résiduelles s'effectue, donc à l'hôtel de plus petite taille et à l'hôtel de plus grande taille.
- La mesure des matières résiduelles effectuée sur ces deux sites stimule les dirigeants à accroître la variété de matières à récupérer pour des fins de recyclage ou de réutilisation.

Liens non-attendus observés

- L'absence de système intégré d'évaluation des apports du DD ne permet pas aux dirigeants de connaître les bénéfices à retirer de cette orientation. La difficulté de la mesure perçue par les dirigeants entraîne des impacts sur la

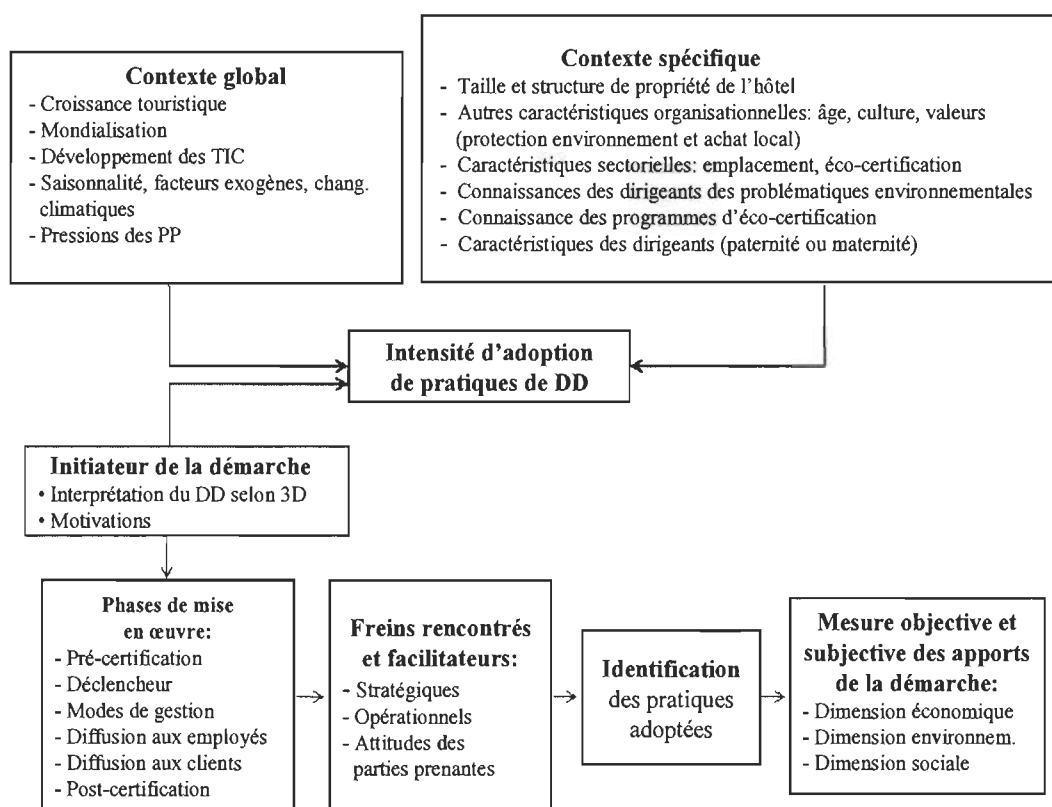
performance de leur entreprise et sur la progression de la démarche de DD (Bergeron, 2002; Gendron, 2004), confirmant en cela des résultats antérieurs obtenus dans divers types d'organisations (CAST, 2009; Sloan *et al.*, 2004; WTO, 2003).

- Si tous les hôtels affiliés à des chaînes réalisent des sondages pour évaluer la satisfaction de la clientèle, l'absence d'indicateurs relatifs aux pratiques liées à la dimension environnementale et sociale du DD entrave l'adoption des pratiques additionnelles ou l'amélioration des pratiques de DD adoptées. Par exemple, de l'insatisfaction avait été rapportée par Kirk (1995) à l'égard de l'éclairage fourni à l'aide d'ampoules à basse consommation d'énergie et de pommeaux de douche à débit réduit. Ce résultat amène le débat sur la révision des modes d'application des pratiques de DD plutôt que d'en inhiber l'adoption (Gendron, 2006).
- L'apprentissage réalisé par les employés sur les lieux de travail en ce qui a trait aux pratiques de DD est transféré dans leur quotidien domestique. Cela est d'ailleurs l'une des finalités de la communication organisationnelle, dont l'intégration se manifeste par l'adoption des comportements responsables des employés, même à l'extérieur de l'entreprise (Nielsen et Thomsen, 2009).

Pour clôturer cette synthèse des différentes composantes de notre étude au niveau organisationnel, nous présentons à la Figure 13, le modèle de recherche qui a émergé des cinq études de cas. En le comparant avec le modèle de recherche initial retrouvé à la Figure 5, nous pouvons identifier une contribution théorique pour chacune de ses composantes. Notamment, au niveau du contexte spécifique, les valeurs organisationnelles, telles que celles liées à la protection de l'environnement et à l'achat local s'ajoutent aux caractéristiques organisationnelles à investiguer. De même, en ce qui a trait aux dirigeants, la caractéristique personnelle d'être père ou mère indique que d'autres caractéristiques personnelles du dirigeant peuvent être identifiées comme des éléments pouvant influencer l'intensité d'adoption des

pratiques de DD. Au niveau du contexte global, si nous avons montré comment cette composante influence l'adoption d'une orientation de DD, nous avons vu que les changements climatiques s'ajoutent aux facteurs exogènes. En outre, ce ne sont pas que les consommateurs qui exercent des pressions sur les dirigeants pour qu'ils adoptent des pratiques de DD, mais plusieurs parties prenantes à divers niveaux, tels que les organismes gouvernementaux par les règlements obligeant leurs employés à choisir un hôtel éco-certifié, les fournisseurs en informant les dirigeants des nouvelles technologies disponibles et les employés d'un hôtel ayant déjà adopté des comportements responsables dans leur quotidien.

Figure 13
Modèle de recherche émergent



Au niveau de l'interprétation du DD que fait l'initiateur de la démarche, nous avons apporté un support empirique à l'impact de la définition institutionnelle de Gendron (2006) pour le secteur hôtelier. Notre étude a aussi permis d'identifier les six phases de mise en œuvre du DD, de mettre en exergue l'élément déclencheur d'une démarche formalisée de DD, d'identifier les modes de gestion et de diffusion appliqués en hôtellerie et de constater l'impact de l'éco-certification sur l'adoption de pratiques additionnelles. Par ailleurs, nos résultats ont permis de classer les freins rencontrés et les facteurs facilitateurs en catégories par niveaux stratégique et opérationnel, et ceux liés plus spécifiquement aux PP. La composante « Identification des pratiques adoptées » comporte une grille étoffée de pratiques respectant les Critères mondiaux du tourisme (GSTC, 2008) et couvrant les divers aspects du DD. Enfin, la mesure des apports de la démarche se décline en mesures objectives et subjectives du DD en fonction de ses trois dimensions, soit économique, environnementale et sociale.

2. RÉSULTATS QUANTITATIFS: PHASE II

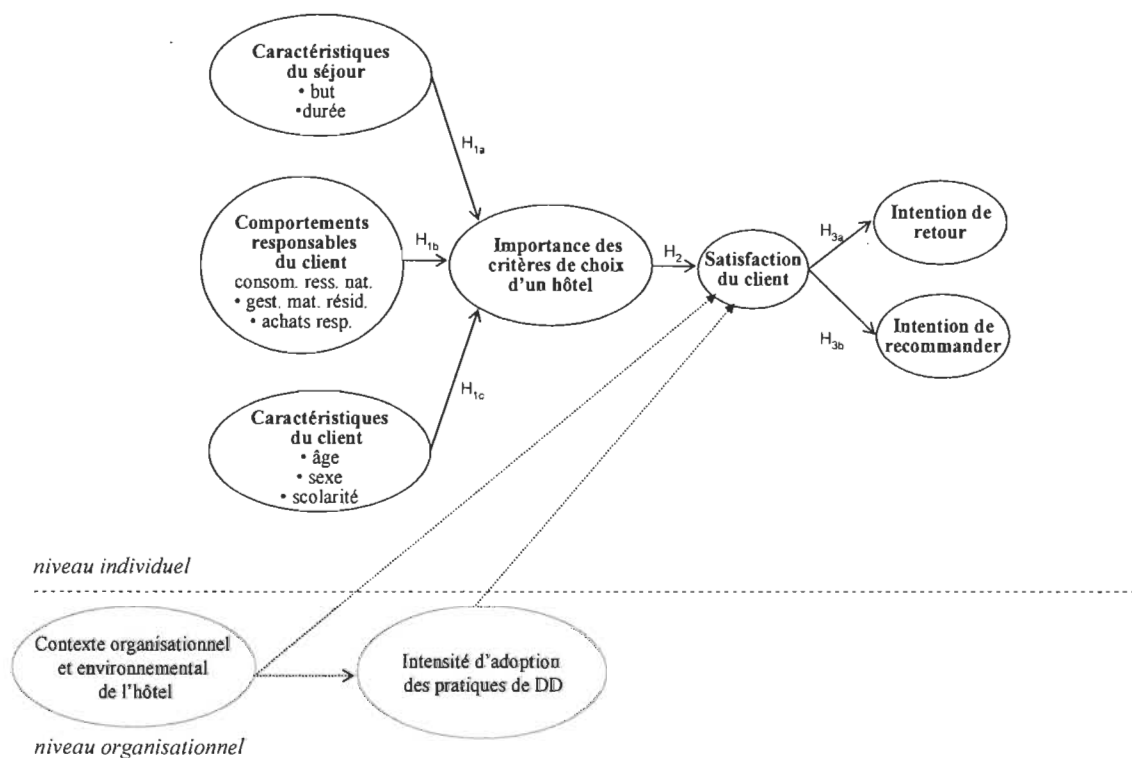
Dans la présente section, nous exposons en premier lieu les résultats de la Phase II, soit les connaissances acquises auprès de la clientèle hôtelière, afin d'identifier la valeur recherchée qui mène à la satisfaction (Cronin *et al*, 2000) incluant la qualité de l'environnement naturel et culturel en tant qu'ajout de valeur au produit. En second lieu, nous présentons les résultats du test de modèle de mesure de la satisfaction du client en contexte de DD dans l'industrie hôtelière. Et en troisième lieu, nous testons le modèle de recherche.

Rappelons que notre modèle initial de recherche comporte deux niveaux, soit organisationnel, dont les résultats ont fait l'objet de la première section de ce chapitre et le niveau individuel soit celui du consommateur que nous illustrons à la Figure 14. Le modèle comporte six éléments, soit 1) les caractéristiques de séjour, 2) les comportements responsables du client liés à la consommation des ressources naturelles, de la gestion des matières résiduelles et des achats responsables, 3) les caractéristiques du client, 4) l'importance des critères de choix d'un hôtel, 5) la satisfaction de la clientèle et 6) les intentions comportementales du client.

2.1 Analyses descriptives

Cette section vise à présenter les résultats descriptifs des analyses statistiques réalisées. La section se divise en six sous-sections relatives aux six éléments du modèle de recherche.

Figure 14
Modèle de recherche sur la satisfaction du client
en contexte de DD de l'industrie hôtelière



La participation des onze hôtels au sondage réalisé à l'aide de questionnaire auto-administré nous a permis de recueillir 473 questionnaires utilisables, soit un taux de réponse de 15 %. Le Tableau 27 présente la répartition, par hôtels participants, des individus ayant répondu au questionnaire.

Tableau 27
Répartition des individus composant l'échantillon

Hôtels	<i>Musca</i>	<i>Delphinus</i>	<i>Capricorne</i>	<i>Capella</i>	<i>Bételgeuse</i>	<i>Aigle</i>	<i>Grande Ourse</i>	<i>Triangulum</i>	<i>Scorpion</i>	<i>Lion</i>	<i>Voie Lactée</i>
Caractéristiques											
# Chambres	34	48 ^c	59	71	90	126	128	159	178	289	290
# Répondants	10	53	4	18	133	123	12	64	8	35	13
c: la location de chalets en plus des chambres											

2.1.1 Caractéristiques des répondants

La clientèle touristique composant notre échantillon provient du Québec dans une proportion de 96 % et compte 61 % de femmes. Tel que présenté au Tableau 28, les clients sont âgés majoritairement entre 45 et 54 ans (38 %), alors que l'âge moyen québécois était évalué à 40 ans en 2006 (Institut du Nouveau Monde, 2010). La clientèle vit majoritairement en couple (84 %) et 58 % des individus ayant répondu au questionnaire vivent dans une famille comptant plus de deux personnes. Cela concorde avec les statistiques qui rapportent qu'en 2006, un ménage québécois comptait 2,3 personnes (*op.cit.*).

Plus de 80 % des clients occupent un emploi à temps plein, 10 % sont à la retraite. Quant à la scolarité, plus de la moitié de la clientèle a réalisé des études universitaires. À ce titre, nous observons une proportion similaire (36 %) entre les individus composant notre échantillon et la population québécoise qui a complété des études au niveau du baccalauréat, cette proportion étant évaluée à 35 % en 2006 (*op.cit.*).

Tableau 28
Caractéristiques des répondants
 (n = 473)

Variables	Valeurs	%
Sexe	Femme	61 %
	Homme	39 %
Âge	16-24 ans	2 %
	25-34 ans	17 %
	35-44 ans	21 %
	45-54 ans	38 %
	55-64 ans	18 %
	65 ans et plus	4 %
Statut civil	Célibataire	16 %
	En couple	84 %
Taille de la famille	1-2 personnes	42 %
	3-4 personnes	47 %
	5 personnes et plus	11 %
Statut d'emploi	Temps plein	84 %
	Temps partiel	5 %
	Sans emploi	
	Étudiant	1 %
	Retraité	10 %
Niveau de scolarité	Primaire	<1 %
	Secondaire	16 %
	Collégial	29 %
	Baccalauréat	36 %
	Maîtrise	14 %
	Doctorat	4 %
Province de résidence	Québec	96 %
	Autre	4 %
Membre d'un groupe environnemental et/ou de défense des droits de la personne	Oui	5 %
Clients ont déjà entendu parler des éco-certifications	Green Globe	4 %
	Clés vertes (AHC)	6 %
	RéserVert (AHQ)	9,5 %

Si la majorité de la clientèle est originaire du Québec, 3 % viennent de l'Ontario et 1 % est composé d'individus qui proviennent des Maritimes et de l'Ouest, ainsi que d'autres pays. Par ailleurs, peu de clients sont membres de groupes

environnementaux et/ou de défense des droits de la personne, dont près de 2 % se sont joints à Greenpeace, alors que les autres sont supporteurs d'organisme tels qu'Amnistie Internationale. Cela contraste avec l'étude de Miller (2003) effectué au Royaume Uni, où 44 % des répondants étaient membres d'un organisme de ce type. Enfin, nous observons que moins de 10 % des clients ont entendu parler d'un programme d'éco-certification hôtelière. Ces résultats sont conformes avec ce qu'avançaient Sloan *et al.* (2004), ainsi que LeBoudec (2009) à l'égard des clients des hôtels européens dont la moitié n'aurait jamais entendu parler de tels programmes.

2.1.2 *Caractéristiques du séjour*

Nous nous intéressons aux caractéristiques de séjour, car elles peuvent influencer la satisfaction de la clientèle (Chan et Wong, 2006; Lewis, 1995; Veille de tourisme, 2005; Watkins, 2003). Les clients présentant divers besoins selon le but et la longueur de leur séjour à l'hôtel utilisent divers critères pour choisir cet hôtel, où l'intérêt de connaître ces caractéristiques pour mieux répondre aux clients et les satisfaire (Chesworth, 1999).

Tel que présenté au Tableau 29, une proportion de 56 % de clients ont séjourné pour affaires dans les hôtels participants et 58 % de la clientèle y ont demeuré deux nuits et plus. Quant au nombre de séjours antérieurs réalisés dans cet hôtel, 55 % de la clientèle avait déjà réalisé au moins un séjour et qu'un client sur quatre en était à son quatrième séjour. Ces résultats fournissent un support empirique à l'effet que la satisfaction entraîne des comportements du client favorables pour l'entreprise, dont celui de retour à l'hôtel (Reichheld, 1996).

Tableau 29
Caractéristiques du séjour ayant fait l'objet du sondage
(n = 473)

Variables	Valeurs	%
Nombre de séjours antérieurs dans cet hôtel	1 séjour	45 %
	2 séjours	20 %
	3 séjours	9 %
	4 séjours ou plus	26 %
Moyen de communication utilisé pour réserver ce séjour	Téléphone (directement à la réception de l'hôtel)	66 %
	Par le site Internet de l'hôtel	13 %
	Directement sur place	5 %
	Agence de voyages	3 %
	Autre	13 %
Nombre de nuits	1 nuits	42 %
	2 nuits	44 %
	3 nuits	10 %
	4 nuits et plus	4 %
But principal de ce séjour	Personnel/agrément	43 %
	Affaires	56 %
Élément le plus important pour lequel l'hôtel a été choisi	Ce n'est pas moi qui ai choisi l'hôtel	26 %
	Confort des chambres	15 %
	Recommandations de parents, amis et /ou collègues	13 %
	Emplacement	11 %
	Réputation de l'hôtel	8 %
	Attention personnalisée	5 %
	Programme de fidélité	3 %
	Tranquillité de l'endroit	2 %
	Restaurant attenant à l'hôtel	2 %
	Présence de piscine	1 %
	Prix	1 %
	Proximité de ma résidence	0,5 %
	Éco-certification de l'hôtel	0,5 %
	Autre	12 %

En ce qui a trait aux moyens de communication utilisés pour réserver le dernier séjour à l'automne 2009, deux clients sur trois ont utilisé le « bon vieux téléphone », pour reprendre l'expression d'une cliente, qui exprimait une plainte dans les commentaires à l'effet qu'elle n'avait pu réserver directement par le site Web de l'hôte. Or, de plus en plus de consommateurs consultent les média sociaux avant de réserver, et se servent de leur téléphone portable *intelligent* pour effectuer une réservation la journée même en fonction de l'endroit spécifique où ils se trouvent (Higgins, 2011). Pour conclure au sujet des réservations, seulement 13 % des répondants avaient effectué leur réservation à partir du site Web de l'hôtel et que les mentions « Autre » indiquent que la réservation avait été effectuée par une autre personne, telle que le responsable de la compagnie ou de l'organisme gouvernemental qui les emploie, tout comme l'avançaient Mc Carthy *et al.* (2010) pour la clientèle d'affaires.

Malgré qu'un client sur quatre dise ne pas avoir choisi lui-même l'hôtel, le confort de la chambre ressort comme le premier critère de choix de l'hôtel suivi par l'emplacement et la réputation de l'hôtel. Or, dans une étude (Chan et Wong, 2006) dont l'échantillon comportait la même proportion de gens d'affaires, l'emplacement occupait le premier rang. Par ailleurs, 13 % des clients disent avoir effectué leur choix selon les recommandations de parents et amis. Ce résultat apparaît cohérent avec ce que soutiennent Ray (2001) et Zeithaml (2000) à l'égard de l'intangibilité des services qui incite les consommateurs à rechercher de l'information auprès de leur entourage avant de choisir un fournisseur de service inconnu. Toutefois, McCarthy *et al.* (2010) soutiennent que les recommandations de l'entourage sont moins importantes pour les gens d'affaires que pour les touristes d'agrément, alors qu'elles représentent pour ces derniers la première source d'information.

2.1.3 Comportements domestiques responsables des clients

Nous présentons au Tableau 30, les résultats descriptifs relatifs aux comportements domestiques responsables des clients échantillonnés. Nous constatons d'abord que les pratiques de récupération et de recyclage sont au premier rang des habitudes domestiques responsables des clients, suivies des comportements réduisant la consommation d'énergie. Aussi, les pratiques de DD reliées au confort et à la marche plutôt qu'utiliser un véhicule, viennent respectivement aux 9^e et 12^e rangs. Pour ce qui est des indicateurs relatifs aux achats responsables, les ampoules éco-énergétiques, l'achat local et le savon sans phosphate occupent les premiers rangs de cette catégorie.

Une analyse en composantes principales avec rotation varimax a permis d'identifier les facteurs expliquant les comportements responsables des clients. Selon la règle de Kaiser, à l'effet qu'un facteur doit présenter une valeur propre (*eigenvalue*) supérieure à 1 pour être retenu et en permettre l'interprétation et l'analyse subséquente, nous avons donc conservé les quatre facteurs suivants, soit « achats », « énergie », « récupération » et « lavage ». Nous présentons ces facteurs au Tableau 31, en décrivant la composition de chacun d'eux, en indiquant la valeur propre obtenue et le pourcentage de la variance expliquée.

Tableau 30
Comportements responsables domestiques des clients
(n = 473)

Rang	Énoncés des comportements domestiques	Moyenne
1 ^{er}	Je dépose le papier et le carton dans le bac de récupération	6,86
2 ^e	J'utilise le bac de recyclage pour le plastique, le verre et/ou les boîtes de conserve en métal.	6,81
3 ^e	J'éteins l'éclairage avant de quitter la maison.	6,70
4 ^e	J'effectue des entretiens réguliers de mon véhicule pour le conserver en bon état.	6,64
5 ^e	Je retourne les cannettes consignées.	6,61
6 ^e	J'apporte des sacs réutilisables pour les emplettes.	6,54
7 ^e	Mes vêtements sont lavés à l'eau froide.	6,25
8 ^e	J'achète des ampoules éco-énergétiques même si elles sont plus dispendieuses.	5,87
9 ^e	En hiver pour me réchauffer à la maison, j'ajoute un chandail avant d'augmenter le chauffage.	5,74
10 ^e	J'essaie d'acheter des produits fabriqués par des entreprises locales.	5,72
11 ^e	Un savon sans phosphate est utilisé pour ma lessive.	5,68
12 ^e	Je marche plutôt qu'utiliser mon véhicule moteur pour me rendre à quelques coins de rue.	5,62
13 ^e	J'évite d'acheter les produits fabriqués à partir d'espèces d'animaux en danger.	5,59
14 ^e	J'évite d'acheter des produits fabriqués par les enfants.	5,30
15 ^e	J'évite d'acheter des produits et services d'entreprises qui font de la discrimination envers les minorités.	5,29
16 ^e	Je conduis mon véhicule plus lentement.	5,25
17 ^e	Je refuse d'acheter des produits de compagnies reconnues comme polluant l'environnement.	5,15
18 ^e	Je choisis des produits dont les emballages sont fabriqués de fibres recyclées.	5,02
19 ^e	Je choisis des fournisseurs qui supportent les écoles locales.	5,00
20 ^e	J'encourage les entreprises qui favorisent la réinsertion sociale en embauchant des personnes à capacité restreinte.	4,75
21 ^e	J'essaie d'acheter d'entreprises qui se préoccupent des démunis.	4,68
22 ^e	Lorsque cette option est disponible, j'utilise les transports en commun.	3,84

En observant ce Tableau 31, nous remarquons que le facteur « achats » est composé de neuf éléments dont six ont trait à la dimension sociale du DD, tels les achats auprès d'entreprises qui aident les démunis et ne font pas de discrimination. Il faut mentionner que plusieurs clients avaient inscrit en marge de ces questions, que s'ils avaient l'information au sujet des pratiques de DD adoptées par les entreprises, ils n'hésiteraient pas à les encourager. À ce sujet, Bergin-Seers et Mair (2009) et Miller (2003) rapportent qu'environ la moitié des touristes recherchent de l'information environnementale sur les produits et services touristiques avant de réserver.

Tableau 31
Analyse en composantes principales des comportements responsables des clients

échelle	Facteur	Achats	Énergie	Récupération	Lavage
évite entreprise qui fait discrimination		,81	- ^a	-	-
refuse produits qui polluent env.		,75	-	-	-
évite produits fabriqués/enfants		,71	-	-	-
achète d'entreprise qui aide démunis		,71	-	-	-
non produits d'espèces menacées		,71	-	-	-
choisis fournisseurs supportent écoles		,70	-	-	-
achète d'entreprise/réinsertion sociale		,69	-	-	-
produits dont emballage avec fibres recyclées		,67	-	-	-
achète produits fabriqués localement		,59	-	-	-
conduit véhicule plus lentement		-	,71	-	-
met chandail avant de chauffer		-	,55	-	-
marche pour se rendre au coin de rue		-	,54	-	-
achète ampoules éco-énergétiques		-	,54	-	-
transports en commun		-	,49	-	-
recycle verre/plastique/métal		-	-	,81	-
récupère papier et carton		-	-	,80	-
éteins éclairage avant de quitter		-	-	,51	-
apporte sacs réutilisables pour achats		-	-	,44	-
lave vêtements à l'eau froide		-	-	-	,64
λ (valeur propre)		4,9	2,5	2,3	1,2
% de variance expliquée		22,1	11,6	10,5	5,5

^a Un tiret indique que la saturation est inférieure à 0,40.

Sous le facteur « énergie » se retrouvent des éléments relatifs au confort de l'individu, tel que mettre un chandail plutôt que d'augmenter le chauffage. Le classement respectif aux 9^e, 12^e et derniers rangs de ces comportements domestiques semble une manifestation du débat que se livre l'humain (Becker, Seligman, Fazio et Darley, 1981), entre sacrifier un peu de son confort personnel pour contribuer à un bénéfice environnemental collectif.

Aussi, le facteur « récupération » inclut les pratiques reliées au recyclage et à la récupération qui sont aux premiers rangs des comportements domestiques responsables des clients. Enfin, le facteur « lavage » relève uniquement de l'utilisation de l'eau froide pour minimiser les coûts d'énergie lors de cette tâche domestique.

2.1.4 Importance accordée aux critères de sélection d'un hôtel

Les résultats relatifs à l'importance accordée par les clients aux critères de choix d'un hôtel sont présentés au Tableau 32. Nous constatons que pour les clients, l'importance déclarée des critères liés au confort, à la tranquillité, à l'aspect attrayant et à l'emplacement des lieux ainsi qu'à l'empressement des employés à répondre aux besoins des clients diffèrent de ce qu'avancent Chan et Wong (2006) dans leur étude, notamment à l'égard de l'emplacement de l'hôtel et de l'empressement des employés qui arrivaient aux premiers rangs. Or, seulement 30 % des clients de notre échantillon avaient coché « très important » à l'énoncé « l'adoption d'une politique environnementale par l'hôtel » et 18 % de la clientèle ont émis la même opinion à l'égard de « l'éco-certification obtenue par l'hôtel », ce qui représente respectivement les 11^e et 13^e rangs en importance. Ces résultats nous permettent de relativiser les résultats du sondage commandé par l'AHC en 2005, établissant que 72 % des touristes québécois trouvaient « important » l'adoption de programmes environnementaux par les hôteliers (AHC, 2005).

Tableau 32
Importance déclarée des critères de choix d'un hôtel

Rang	Critères de choix d'un hôtel	Moyenne
1 ^{er}	Confort des chambres	6,65
2 ^e	Tranquillité des lieux	6,59
3 ^e	Aspect attrayant des lieux	6,34
4 ^e	Emplacement du site	6,30
5 ^e	Empressement des employés à répondre à mes besoins	6,29
6 ^e	Prix	6,18
7 ^e	Réputation de l'hôtel	6,11
8 ^e	Sentiment d'être en sécurité	6,02
9 ^e	Présence d'un restaurant sur place	5,69
10 ^e	Petit déjeuner inclus dans le prix de la chambre	5,54
11 ^e	Adoption d'une politique environnementale par l'hôtel	5,53
12 ^e	Présence d'une piscine et d'un spa	5,09
13 ^e	L'éco-certification obtenue par l'hôtel	5,02
14 ^e	Présence d'un centre de santé	4,91
15 ^e	Accès Internet	4,63
16 ^e	Les programmes de fidélité	4,58
17 ^e	Proximité de la résidence	4,00

Une analyse factorielle avec rotation varimax a permis d'identifier quatre facteurs relatifs aux critères de choix d'un hôtel, qui ont tous une valeur propre (λ) supérieure à 1. Ce sont « charme », « cocooning », « orientation DD » et « utilité ». Ces facteurs sont présentés au Tableau 33, ainsi que les critères de sélection que chacun d'eux regroupe.

En observant ce tableau, nous remarquons que le premier facteur nommé « charme »⁴⁸ regroupe les critères de choix auxquels les clients avaient déclaré accorder une très grande importance, soit la tranquillité des lieux, le confort de la chambre, l'empressement des employés à répondre aux besoins de la clientèle, l'aspect attrayant des lieux, qui représentent tous des critères visant à « charmer » le client, au sens de l'attirer. Le second facteur, en référence au phénomène « cocooning »⁴⁹ (Lahu, 2004) rappelle les divers services pouvant être offerts à l'hôtel, évitant ainsi aux clients de se déplacer pour les obtenir. Cette dimension a été reconnue comme tendancielle lors du salon international de l'hôtellerie, *Equip'hôtel*, alors qu'un événement de réflexions sur la conception de l'hôtel du futur était proposé aux professionnels du secteur hôtelier (Gricourt, 2009).

Le troisième facteur d'importance relève de « l'orientation DD » adoptée par l'hôtel et montre les préoccupations des clients à cet effet. Puis, le facteur « utilité » consiste en des éléments surtout recherchés par la clientèle d'affaires, soit l'accès Internet, un emplacement près du lieu de travail et l'existence d'un programme de fidélité.

⁴⁸ En références à la traduction des termes *appealing* et *attractive* (Harrap's, 2000, p. 38 et p. 54) utilisés par Getty et Getty (2003) pour les éléments composant la dimension tangible de la qualité en hôtellerie.

⁴⁹ Nous avons nommé ce facteur *cocooning* en rapport avec le « comportement du consommateur caractérisé par la volonté de transformer le foyer en une sorte de cocon, un abri parfaitement protégé, par peur du danger représenté par l'extérieur. Il est défini comme un « syndrome du rester à la maison » par la futurologue Faith Popcorn, qui prédit le phénomène dès la fin des années 70 pour la décennie suivante, et inventa le terme » [Information saisie en juillet 2011, de: <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/Cocooning-6470.htm> étant la version électronique de Lahu, J.M. (2004). *L'encyclopédie du marketing*. Paris: Éditions d'Organisation].

Tableau 33
Analyse en composantes principales des critères de choix d'un hôtel

Facteur	Charme	Cocooning	Orientation DD	Utilité
échelle				
tranquillité des lieux	,77	- ^a	-	-
confort des chambres	,76	-	-	-
empressement des employés	,63	-	-	-
aspect attrayant des lieux	,61	-	-	-
sentiment d'être en sécurité	,54	-	-	-
réputation de l'hôtel	,50	-	-	-
prix	,40	-	-	-
présence d'une piscine ou d'un spa	-	,79	-	-
présence d'un centre de santé	-	,75	-	-
présence d'un restaurant sur place	-	,64	-	-
petit déjeuner inclus dans prix	-	,62	-	-
proximité de la résidence	-	,60	-	-
adoption d'une politique env./hôt.	-	-	,85	-
éco-certification obtenue/hôtel	-	-	,81	-
accès Internet	-	-	-	,73
emplacement du site	-	-	-	,57
programmes de fidélité	-	-	-	,55
λ (valeur propre)	2,9	2,6	2,1	1,6
% de variance expliquée	17,3	15,4	12,5	9,2

^a Un tiret indique que la saturation est inférieure à 0,40.

2.1.5 Satisfaction de la clientèle

Cette sous-section consacrée à la satisfaction de la clientèle débute avec une présentation des résultats spécifiques à l'égard des onze pratiques de DD liées aux dimensions environnementale et sociale. Ensuite, nous présentons les résultats de l'analyse factorielle réalisée.

Résultats spécifiques à l'égard des pratiques de DD liées aux dimensions environnementale et sociale. Les études de satisfaction de la clientèle en hôtellerie portent sur la qualité des services liée à la dimension économique du DD. Nous avons évalué plus spécifiquement des pratiques relatives aux dimensions environnementales et sociales du DD mises en application dans les hôtels participants, dont les résultats

sont présentés au Tableau 34, selon les énoncés de pratiques de DD retrouvés dans le questionnaire.

Tableau 34
Mise en application et niveau de satisfaction à l'égard des
onze pratiques environnementales et sociales insérées au questionnaire

Hôtels													
Pratiques de DD	Musca	Capricorne	Bételgeuse	Capella	Aigle	Triangulum	Voie Lactée	Grande Ourse	Scorpion	Delphinus	Lion	# hôtels ayant appliq. pratiq.	Satisfaction
													μ
1. Présence d'œuvres d'artistes et de produits locaux à la boutique	✓	n/a	✓	✓	n/a			n/a	✓	✓	✓	6/8	5,8
2. Éclairage avec ampoules à basse consommation d'énergie dans la chambre			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		8/11	6,3
3. Pression de douche (re: pommeau de douche à débit réduit)	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	9/11	6,3
4. Réutilisation des serviettes	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11/11	6,6
5.Éclairage aux néons dans la salle de bain		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		9/11	6,3
6. Réutilisation des draps	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11/11	6,6
7. Bac de récupération dans les chambres	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10/11	6,5
8. Œuvre d'artistes locaux dans la décoration de la chambre	✓				✓			✓	✓		✓	5/11	5,9
9. Carte mémoire invitant les clients à réutiliser les serviettes et les draps	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11/11	6,4
10. Carte mémoire invitant les clients à économiser l'énergie							✓					1/11	6,1
11. Valorisation des produits régionaux au menu de la salle à manger	✓		✓	n/a	n/a	✓	✓	n/a	✓	✓	✓	7/8	6,3
Total	8/11	5/9	8/11	8/10	8/9	8/11	9/11	7/9	10/11	8/11	8/11		

Nous y retrouvons aussi, pour chacun des hôtels participants, la présence ou l'absence de la mise en application de ces onze pratiques environnementales et sociales, ainsi que la satisfaction des clients envers ces pratiques.

En premier lieu, au niveau organisationnel soit celui des hôtels, nous observons à nouveau ce que nous avons constaté pendant la première phase de notre recherche, à l'effet que les pratiques environnementales sont plus souvent mises en application que les pratiques sociales. Ce qui est conforme à ce qu'avançaient Ayuso (2007) pour l'hôtellerie et Gendron (2006) pour d'autres secteurs d'activité, la dimension environnementale du DD était plus connue des dirigeants que la dimension sociale.

En second lieu, au niveau individuel soit celui des consommateurs, nous remarquons que les pratiques de réutilisation des serviettes et des draps, qui offrent l'avantage de générer des économies pour les hôteliers, obtiennent un niveau de satisfaction le plus élevé envers les pratiques environnementales sondées. Les clients sont aussi très satisfaits de l'utilisation des pommeaux de douche à débit réduit et ce, pour la clientèle des neuf hôtels ayant appliqué cette pratique. Un score de ce niveau contredit les résultats d'une étude antérieure (Watkins, 1994) réalisée sur les attitudes des consommateurs à l'égard de ces pratiques, alors que la majorité des répondants avaient exprimé ne pas vouloir résider dans des hôtels les ayant adoptées. Cette constatation ajoute à la pertinence de notre recherche axée sur la satisfaction, pour laquelle l'expérience de consommation du service s'avère nécessaire, contrairement aux attitudes qui peuvent se développer sans consommer. L'attitude générale envers un produit ou un service n'étant pas suffisante pour prédire le comportement (Lutz, 1991), l'information recueillie à l'aide de l'étude de satisfaction apparaît donc plus judicieuse à la prise de décision managériale (Zeithaml et Bitner, 2003). Par ailleurs, mentionnons que les clients apprécient la présence du bac de récupération, montrant leur appréciation envers cette initiative qui favorise l'application d'une pratique acquise au quotidien pour près de 90 % d'entre eux.

En troisième lieu, une analyse factorielle avec rotation varimax a été réalisée. Cinq facteurs ont été obtenus et ils sont présentés au Tableau 35 avec les éléments qui les composent.

Tableau 35
Analyse en composantes principales de la satisfaction de la clientèle

échelle	Facteur	Restauration	Pratiques 3R	Réception et chambre	Aspect écologique	Accès
propreté salle à manger		,64	- ^a	-	-	-
accueil chaleureux		,70	-	-	-	-
valorise prod. locaux menu		,73	-	-	-	-
présentation des plats		,84	-	-	-	-
goût des aliments		,72	-	-	-	-
rapidité du service		,71	-	-	-	-
exactitude de la commande		,81	-	-	-	-
dimensions de chambre		-	,54	-	-	-
éclairage éco-énergétique		-	,64	-	-	-
réutilisation des serviettes		-	,70	-	-	-
éclairage fluo salle de bain		-	,75	-	-	-
réutilisation des draps		-	,72	-	-	-
carte-mémo réut. serv. /drap		-	,52	-	-	-
aspect des lieux		-	-	,54	-	-
courtoisie du personnel		-	-	,70	-	-
info sur l'hôtel à l'arrivée		-	-	,62	-	-
rapidité du service		-	-	,63	-	-
propreté chambre		-	-	,57	-	-
tranquillité chambre		-	-	,57	-	-
pression douche		-	-	,41	-	-
bac de récupéra./chambre		-	-	,48	-	-
promptitude employés		-	-	,52	-	-
aspect sécuritaire		-	-	,52	-	-
info sur pratiques éco. /hôtel		-	-	-	,81	-
produits locaux à la boutique		-	-	-	,70	-
décoration avec art local		-	-	-	,61	-
carte-mémo écono/énergie		-	-	-	,58	-
facilité à réserver		-	-	-	-	,64
signalisation routière		-	-	-	-	,70
facile d'utiliser site Internet		-	-	-	-	,65
λ (valeur propre)		5,3	4,7	4,5	2,8	2,3
% de variance expliquée		17,6	15,6	15,0	9,4	7,8

^a Un tiret indique que la saturation est inférieure à 0,40.

Le premier facteur observé, « restauration » explique 17,6 % de la variance au niveau de la satisfaction de la clientèle. Ce qui apparaît en lien avec ce qu'avancait Schall (2003) quant à l'importance de cette dimension dans la satisfaction d'une expérience hôtelière, notamment ici au niveau de la présentation des plats et de l'exactitude de la commande. Le second facteur en importance relève des « pratiques 3R », particulièrement au niveau des pratiques réduisant la consommation de l'énergie grâce à l'utilisation de fluorescents dans la salle de bain et pour la réutilisation des serviettes et des draps. Le troisième facteur « réception et chambre » indique la corrélation de plusieurs éléments retrouvés au facteur « charme », identifié précédemment à l'égard des critères de sélection et reconnus par Schall (2003). Le quatrième facteur, soit l'« aspect écologique » a trait à l'information reçue sur les pratiques écologiques adoptées par l'hôtel, incluant la présence de produits locaux à la boutique de l'hôtel. Enfin, le cinquième facteur, dénommé « accès » permet aux clients d'entrer en contact virtuel ou physique avec l'entreprise incluant la signalisation routière ainsi que la facilité à réserver et à utiliser le site Internet de l'hôtel.

2.1.6 Intentions comportementales

En ce qui a trait aux intentions comportementales de la clientèle, notamment pour l'intention des clients de revenir à l'hôtel, 69 % d'entre eux ont encerclé le chiffre 7 correspondant à « certainement », soit le plus haut niveau et pour lequel une moyenne de 6,42 / 7 a été établie. D'autre part, 70 % des clients recommanderaient « certainement » l'hôtel à leur entourage, correspondant à une moyenne de 6,5 / 7.

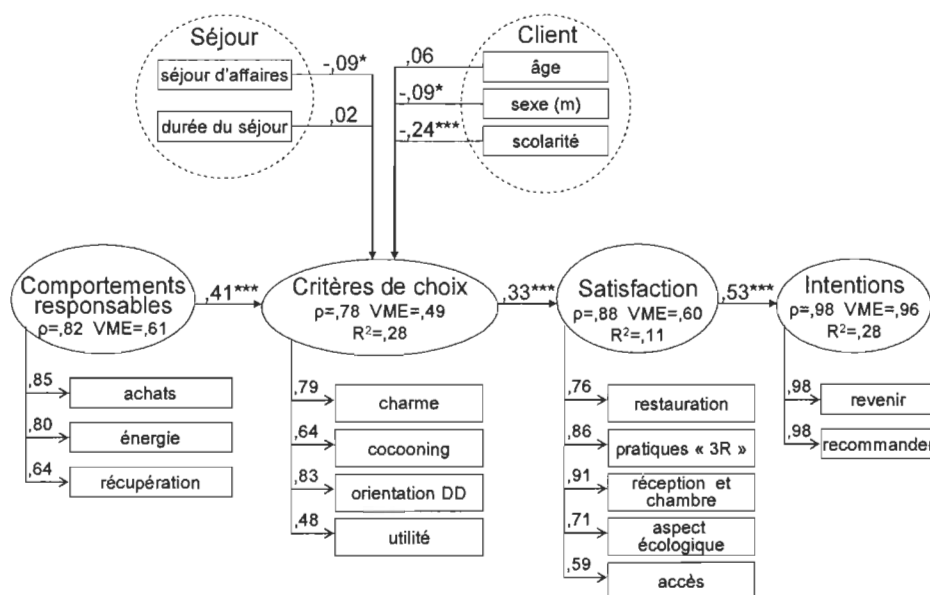
2.2 Test du modèle de mesure

La modélisation par équations structurelles fut utilisée pour valider le modèle de recherche. À cet effet, la technique PLS à base de moindres carrés fut choisie en raison de sa robustesse quant à la distribution de l'échantillon et ce, en comparaison avec d'autres techniques à base de matrices de covariance telles que Lisrel, EQS et Amos (Gefen, Straub et Boudreau, 2001).

PLS évalue simultanément les propositions théoriques et les propriétés du modèle de mesure sous-jacent. La cohérence interne des mesures réflectives, c'est-à-dire leur unidimensionnalité et leur fidélité, doit être d'abord vérifiée. Les variables observables mesurant un construit non observable (ou variable latente) doivent être unidimensionnelles pour être considérées comme des valeurs uniques. Ce critère est habituellement satisfait en ne conservant que les variables dont les saturations (lambdas) calculées par la méthode PLS sont supérieures à 0,5 (indiquant qu'elles partagent une proportion suffisante de variance avec le construit qu'elles sont censées représenter). Tel qu'on peut le voir à la Figure 15, c'est le cas de toutes les variables, sauf la variable « utilité » associée au construit « Critères de choix » ($\lambda = 0,48$).

La fidélité peut être vérifiée en examinant la valeur du coefficient rho (ρ), défini comme le ratio entre le carré de la somme des saturations et la somme des erreurs dues à la variance du construit (Fornell et Larcker, 1981). Un coefficient rho supérieur à 0,7 indique que la variance d'un construit donné explique au moins 70 % de la variance de la mesure correspondante. Comme le montre la Figure 15, c'est le cas pour tous les construits réflectifs du modèle de recherche.

Figure 15
Test du modèle de mesure et du modèle de recherche - niveau individuel



*: $p < 0,05$ ** : $p < 0,01$ ***: $p < 0,001$

Nota. Seuils de signification obtenus par « bootstrapping ».

La troisième propriété à être vérifiée est la validité discriminante qui indique dans quelle mesure chaque construit du modèle de recherche est à la fois unique et différent des autres, utilisant comme critère la corrélation entre chaque paire de construits. La variance partagée entre les construits (corrélations au carré) doit être inférieure à la variance moyenne extraite (VME) des mesures par le construit auquel elles sont associées. Or, les résultats présentés au Tableau 36 indiquent que cela est le cas.

Tableau 36
Analyse discriminante des construits de recherche

Construit	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Intention	,98 ^a								
2. Satisfaction	,53	,77							
3. Critères de choix	,23	,33	,70						
4. Comportement responsable Client	,06	,16	,45	,78					
5. âge	-,03	,05	,17	,25	1,0				
6. sexe	-,00	-,09	-,12	-,04	,13	1,0			
7. scolarité	-,02	-,10	-,27	-,00	-,07	,04	1,0		
8. séjour									
8. séjour d'affaires	-,02	-,10	-,15	,00	,08	,15	,18	1,0	
9. durée du séjour	,13	-,04	-,14	-,08	,05	,17	,17	,34	1,0

^a diagonale: $(\text{variance moyenne extraite})^{1/2} = (\sum \lambda_i^2/n)^{1/2}$
sous-diagonales: corrélation = $(\text{variance partagée})^{1/2}$

2.3 Test de modèle de recherche

Les hypothèses de recherche sont testées par l'évaluation de la direction, de la force et du niveau de signification des coefficients de causalité estimés par la technique PLS. En retournant à la Figure 14, nous pouvons observer que les hypothèses de recherche sont confirmées.

H_{1a}: Les caractéristiques des clients, soit l'âge, le sexe et le niveau de scolarité, influencent les critères de choix utilisés pour sélectionner un hôtel, incluant ceux qui relèvent de pratiques de DD.

Cette hypothèse s'avère confirmée notamment pour le sexe ($\gamma = -0,09$; $p < 0,05$) et le niveau de scolarité mais non pour l'âge du client ($\gamma = -0,24$; $p < 0,001$). Nous constatons ainsi que les critères de choix pour sélectionner un hôtel prennent moins d'importance pour les clients masculins que pour les clients féminins. De même, plus le niveau de scolarité s'élève, moins les individus accordent de l'importance à ces critères.

H_{1b}: Les comportements responsables domestiques des clients influencent les critères de choix utilisés pour sélectionner un hôtel, incluant ceux qui relèvent de pratiques de DD.

Nous pouvons aussi observer qu'un coefficient de causalité significatif ($\gamma = 0,41$; $p < 0,001$) supporte l'hypothèse à l'effet que les comportements responsables des clients influencent leurs critères de choix pour sélectionner un hôtel. Nonobstant le fait qu'une « orientation DD » ($\lambda = 0,83$) adoptée par l'hôtel ne soit que l'une des quatre composantes du construit, ce résultat montre empiriquement que la clientèle du secteur hôtelier prend en compte la notion de DD lors de la sélection d'un hôtel.

H_{1c}: Les caractéristiques de séjour, soit le but et la durée, influencent les critères de choix utilisés pour sélectionner un hôtel, incluant ceux qui relèvent de pratiques de DD.

Cette hypothèse est confirmée notamment pour la caractéristique « but du séjour » ($\gamma = -0,09$; $p < 0,05$), alors que la durée du séjour ne montre pas de différence significative minimale souhaitable ($p < 0,05$). Nous pouvons donc observer que les critères de choix ont moins d'importance pour la clientèle séjournant pour affaires, que pour les clients dont le but du séjour est l'agrément. Ces résultats confirment ce que nous retrouvons dans la littérature, soit que l'importance des critères de sélection d'un hôtel s'établit en fonction du but du séjour et des besoins sous-jacents présentés par ces types de clientèle (Gundersen *et al.*, 1996; Laliberté, 2005; Lockyer, 2005; Min, Min et Emam, 2002).

H₂: Les critères de choix incluant ceux relatifs à une orientation de DD adoptée par l'hôtel qui sont utilisés par les clients pour sélectionner un hôtel influencent la satisfaction de la clientèle.

Cette hypothèse est supportée à un niveau significatif ($p < 0,001$). Bien que des études antérieures (Chan et Wong, 2006; Gundersen *et al.*, 1996) aient montré que les critères de choix de l'hôtel liés à la dimension économique du DD, c'est-à-dire à la qualité de l'offre de service, influençaient la satisfaction des clients, nous n'avons pas trouvé d'étude qui établissait ce lien pour les critères de choix liés aux dimensions environnementale et sociale du DD. Les résultats obtenus ici montrent qu'effectivement, cette catégorie de critères influence le niveau de satisfaction de la clientèle ($\beta = 0,33$), notamment ceux relatifs au facteur « orientation DD » qui est composé des éléments « adoption d'une politique environnementale par l'hôtel » et « éco-certification obtenue par l'hôtel ».

H_{3a}: Plus les clients affichent un niveau de satisfaction élevé face à leur séjour plus forte est leur intention de retour.

H_{3b}: Plus les clients affichent un niveau de satisfaction élevé face à leur séjour plus forte est leur intention de recommandations positives à l'entourage.

Un lien de causalité significatif ($\beta = 0,53$; $p < 0,001$) confirment ces hypothèses, la variance partagée entre le construit de la satisfaction et celui des intentions de retour et de recommandations à l'entourage s'élevant à 28 %.

2.4 Impacts du niveau organisationnel sur le modèle de recherche

Puisque un modèle de recherche peut se construire par étapes, nous avons privilégié comme stratégie de « débiter les tests par le modèle le moins contraint, à savoir celui qui a le plus de paramètres libres et d'ajouter progressivement des contraintes » (Jolibert et Jourdan, 2006, p. 477). Alors, afin de vérifier la validité de notre modèle de recherche en différents contextes, nous l'avons testé en introduisant des variables de contrôle, soit les caractéristiques organisationnelles retrouvées dans

la composante « contexte spécifique » du modèle présenté à la Figure 13. Certaines de ces caractéristiques sont jugées plus saillantes pour expliquer la variance des changements en entreprise, soit la taille (Julien, 2005), la structure de propriété (St-Pierre, 2005) et le niveau d'intensité d'adoption des pratiques de DD qui fait l'objet de notre étude. Ces trois variables furent aussi retenues pour accroître la validité de nos résultats et effectuer des tests de type *t* de Student, nous permettant pour chacune des variables latentes de notre modèle de comparer les moyennes de sous-groupes constitués à partir de ces variables (Jolibert et Jourdan, 2006).

2.4.1 Impact de la taille de l'hôtel

Pendant la phase qualitative de notre recherche, nous avons observé que, non seulement la connaissance des problématiques environnementales et les caractéristiques des dirigeants pouvaient influencer la mise en œuvre d'une orientation de DD, mais aussi la taille de l'entreprise en fonction de la disponibilité de ses ressources, tels que déjà soutenu par Hobson et Essex (2001) et Tzschentke *et al.* (2004). Dans cette sous-section, en référence à notre modèle de recherche, nous vérifions comment la taille influence le niveau individuel, c'est-à-dire celui de la clientèle fréquentant les établissements participants, les résultats étant présentés au Tableau 37.

Tableau 37
Différences entre clients selon la taille de l'hôtel

variable	Taille	Petits et moyens hôtels ^a (n = 218) moy.	Grands hôtels (n = 255) moy.	T ^b
Comportements responsables				
achats		5,2	5,2	0,1
énergie		5,3	5,2	-0,5
récupération		6,8	6,7	-1,8
Critères de choix				
charme		6,3	6,3	-1,1
cocooning		5,6	4,5	-10,1***
hôtel orienté DD		5,4	5,1	-2,5*
utilité		4,3	4,9	3,4***
Satisfaction				
restauration		6,6	6,4	-4,4***
pratiques 3R		6,5	6,4	-2,1*
réception et chambre		6,6	6,4	-2,1*
aspect écologique		5,8	5,7	-1,1
accès		6,3	6,4	0,6
Intention				
revenir		6,4	6,4	-0,1
recommander		6,6	6,4	-1,9

^a Nombre de chambres < 125; *: p < 0,05 **: p < 0,01 ***: p < 0,001

^b test T bicaudal

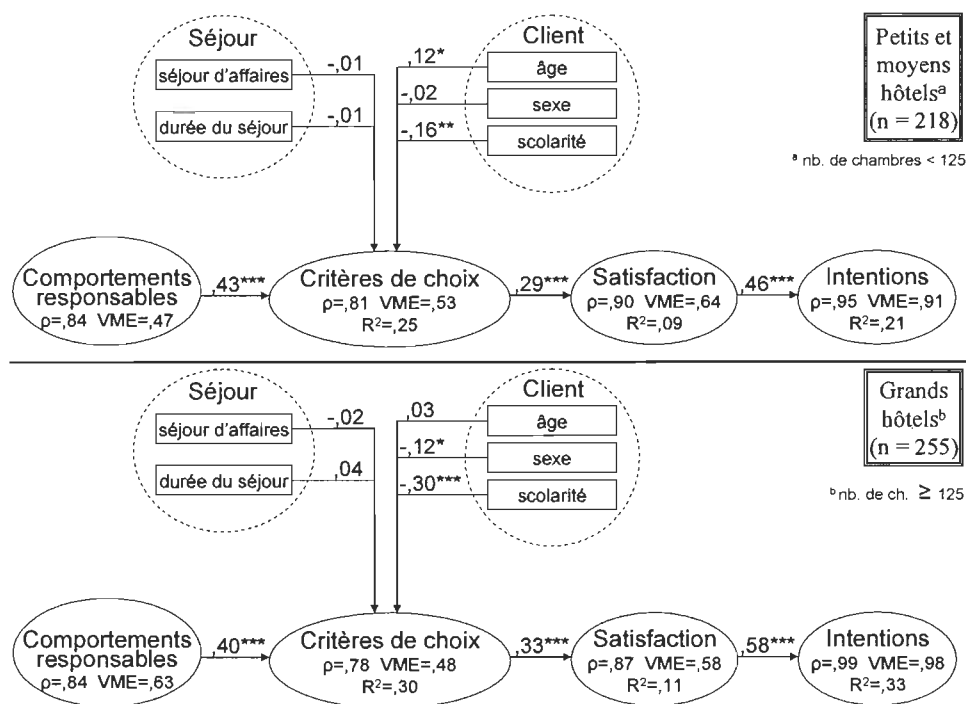
En premier lieu, nous observons qu'il n'y a pas de différence significative entre les comportements responsables des clients de ces deux catégories d'hôtels. Au niveau des critères de choix, les clients des petits et moyens hôtels accordent plus d'importance aux critères reliés au « cocooning », soit la présence de piscine / spa, d'un centre de santé, d'un restaurant à l'hôtel, de l'offre du petit-déjeuner et du fait que l'hôtel soit à proximité de la résidence. Dans une moindre mesure, ces clients accordent aussi plus d'importance au fait que l'hôtel soit orienté DD.

De plus, en conformité à notre modèle de recherche présenté à la Figure 14, dans lequel un lien postulait l'influence du contexte organisationnel sur la satisfaction du client, nous pouvons constater que les clients des petits et moyens hôtels sont plus

satisfaits des services liés à la restauration, à la réception et à la chambre, ainsi que de l'application des pratiques 3R.

En examinant la Figure 16 qui illustre le test du modèle en fonction de la taille des hôtels, nous remarquons que la nature des relations identifiées dans notre modèle de recherche demeurent essentiellement les mêmes. Notamment, qu'il existe bien une relation positive et significative entre la satisfaction de la clientèle des deux catégories d'hôtels et des intentions favorables de comportements de la part des clients dans chacun des deux sous-groupes, confirmant ainsi la validité du modèle de recherche.

Figure 16
Test du modèle de recherche – en fonction de la taille des hôtels



2.4.2 Impact de la structure de propriété de l'hôtel

En comparant les résultats en fonction de deux types de structure de propriété, soit les hôtels de propriété familiale et les hôtels affiliés à des chaînes, nous constatons en observant le Tableau 38, qu'aucune distinction significative n'a été observée en ce qui concerne les comportements responsables des clients entre les deux types de structure de propriété. Toutefois, nous observons que les clientèles d'hôtels familiaux accordent de façon significative une plus grande importance aux critères de choix regroupés sous les facteurs « cocooning » et « orientation DD de l'hôtel ». Alors que, dans les hôtels affiliés à des chaînes, les clients accordent plus d'importance au facteur « utilité » ($p = 0,01$). Ce qui apparaît cohérent avec les

Tableau 38
Différences entre clients selon la structure de propriété de l'hôtel

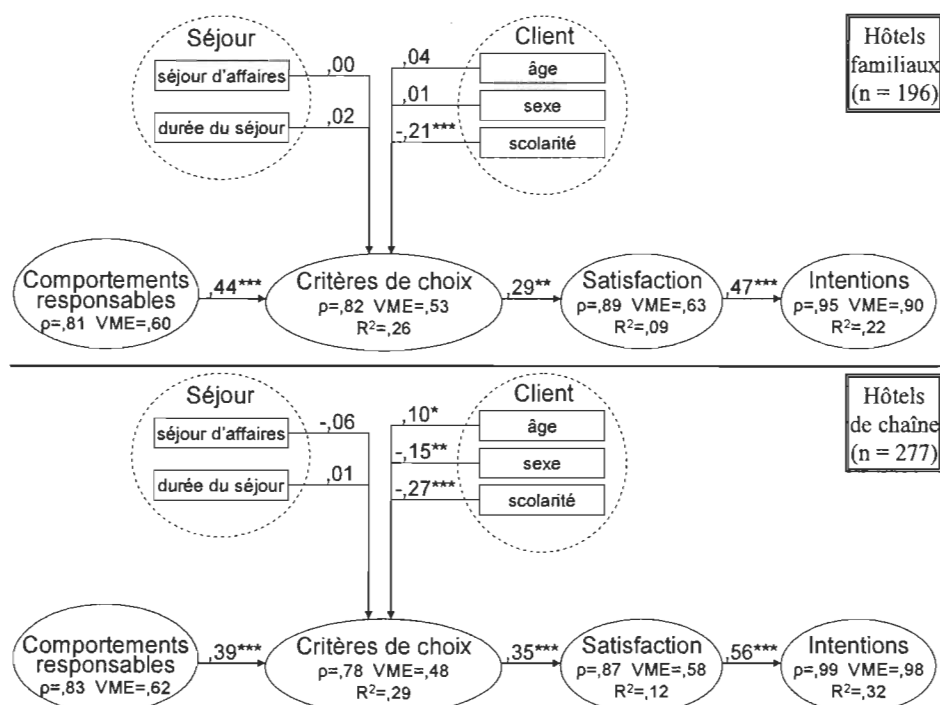
variable	Structure de propriété Hôtels familiaux (n = 196) moy.	Hôtels de chaîne (n = 277) moy.	T ^a
Comportements responsables			
achats	5,2	5,1	-0,7
énergie	5,3	5,2	-1,1
récupération	6,8	6,7	-1,7
Critères de choix			
charme	6,3	6,3	-1,0
cocooning	5,6	4,6	-9,6***
hôtel orienté DD	5,5	5,1	-2,7**
utilité	4,3	4,8	2,7**
Satisfaction			
restauration	6,6	6,4	-3,2**
pratiques 3R	6,5	6,4	-2,2*
réception et chambre	6,6	6,4	-2,1*
aspect écologique	5,9	5,6	-2,1*
accès	6,4	6,3	-0,6
Intention			
revenir	6,4	6,4	-0,3
recommander	6,6	6,4	-1,6

^a test T bicaudal *: $p < 0,05$ **: $p < 0,01$ ***: $p < 0,001$

besoins d'une clientèle d'affaires qui, comme vu précédemment s'avérait plus nombreuse dans les hôtels affiliés à une chaîne.

Aussi, conformément au modèle de recherche qui inclut un lien entre le contexte organisationnel et la satisfaction du client, nous remarquons que les clients des hôtels familiaux affichent un niveau de satisfaction significativement plus élevé, notamment à l'égard des dimensions de la « restauration », des « pratiques 3R », de la « réception et chambre », ainsi que de « l'aspect écologique » de l'hôtel. Enfin, l'observation de la Figure 17 permet d'accorder une validité accrue au modèle de recherche, puisque la nature des liens demeure relativement inchangée en contexte de structures de propriété hôtelière familiale versus de chaîne.

Figure 17
Test du modèle de recherche en fonction de la structure de propriété des hôtels



2.4.3 Impact de l'intensité d'adoption des pratiques de DD

Les impacts de l'intensité d'adoption des pratiques de DD sur la clientèle des hôtels ayant participé à notre étude sont présentés au Tableau 39. Pour réaliser cette analyse, nous avons séparé les hôtels en deux groupes, soit ceux « orientés DD » et les « autres » hôtels, les premiers affichant un pourcentage global d'adoption des pratiques reconnues de DD supérieur ou égal à 55 % et les seconds, un pourcentage inférieur. C'est à l'aide des données retrouvées au Tableau 10 que nous avons établi une démarcation entre ces niveaux d'intensité d'adoption de pratiques.

Tableau 39
Différences entre clients selon l'intensité d'adoption des pratiques de DD par l'hôtel

Intensité d'adoption	Hôtels orientés DD ^a (n = 252) moy.	Autres hôtels (n = 221) moy.	T ^b
variable			
Comportements responsables			
achats	5,2	5,1	-1,4
énergie	5,3	5,2	-1,6
récupération	6,8	6,7	-2,5*
Critères de choix			
charme	6,4	6,2	-2,1*
cocooning	5,5	4,5	-9,7***
hôtel orienté DD	5,5	5,0	-3,8***
utilité	4,9	5,5	4,9***
Satisfaction			
restauration	6,6	6,4	-4,1***
pratiques 3R	6,5	6,3	-2,3*
réception et chambre	6,6	6,4	-2,2*
aspect écologique	5,8	5,6	-2,0*
accès	6,3	6,4	0,2
Intention			
revenir	6,4	6,4	-0,2
recommander	6,5	6,4	-1,4

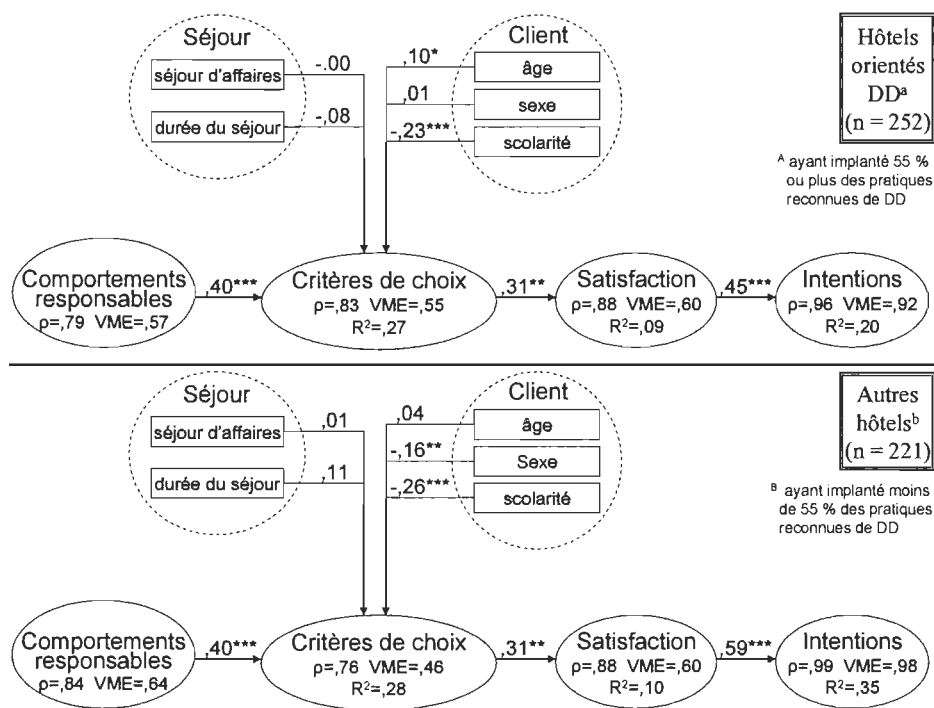
^a hôtels ayant implanté 55 % ou plus des pratiques reconnues de DD

^b test T bicaudal *: p < 0,05 **: p < 0,01 ***: p < 0,001

Nous constatons ainsi que la clientèle des hôtels « orientés DD » applique plus assidûment la pratique de la récupération dans son quotidien domestique. En outre, cette clientèle accorde significativement plus d'importance aux critères de choix liés aux facteurs « cocooning », « hôtel orienté DD » et « charme ». Alors que les clients des « autres » hôtels attribuent une plus grande importance au facteur « utilité ». En regard du lien postulé dans le modèle de recherche à l'effet que l'intensité d'adoption des pratiques de DD influençait la satisfaction du client, nous observons que les clients qui fréquentent des hôtels « orientés DD » présentent un niveau de satisfaction plus élevé à l'égard de la « restauration », des « pratiques 3R », de la « réception et chambre », ainsi que de « l'aspect écologique ». Enfin, les résultats présentés à la Figure 18 fournissent un support additionnel de validité à notre modèle de recherche, puisqu'en fonction de cette troisième contrainte liée au niveau d'intensité d'adoption des pratiques de DD par l'hôtel, les hypothèses établies demeurent confirmées.

Figure 18

Test du modèle de recherche en fonction de l'intensité d'adoption des pratiques de DD



2.5 Discussion des résultats quantitatifs

Cette section présente une discussion des résultats quantitatifs, qui dans un premier temps traitera des liens de causalité établis dans notre modèle, en reliant les résultats obtenus à ceux obtenus dans les études antérieures. Nous discuterons dans un second temps de la validité de ces résultats.

2.5.1 Conformité des résultats

Caractéristiques des clients et Critères de choix. Alors que des études antérieures présentaient des résultats équivoques au niveau des données démographiques des touristes préoccupés par le développement durable (Dolnicar *et al.*, 2008), nos analyses ont permis de confirmer que deux des trois caractéristiques du client, influencent de façon significative les critères de choix utilisés pour sélectionner un hôtel, incluant ceux qui relèvent de pratiques de DD, soit le sexe et le niveau de scolarité. Cela semble conforme d'une part, à ce que des études antérieures (Chan et Wong, 2006; McCleary et Weaver, 1994) avaient permis d'établir, soit des différences entre les hommes et les femmes. Par exemple, ces dernières accordent plus d'importance à la sécurité et à la propreté, tandis que les hommes apprécient plus les équipements électroniques retrouvés dans la chambre (McCleary et Weaver, 1994). Et d'autre part, cela est en lien avec les comportements de touristes responsables (Dolnicar *et al.*, 2008), soit que le niveau de scolarité élevé pouvait être une caractéristique des touristes préoccupés par le DD. Cependant, nos résultats montrant que l'« âge » ne représente pas une variable qui influence les critères de choix d'un hôtel, incluant ceux liés au DD, fournit un support empirique aux auteurs qui avancent que les données démographiques ne sont pas significatives pour segmenter la clientèle préoccupée de DD (Bergin-Seers et Mair, 2009). Exigeant ainsi de se tourner vers d'autres caractéristiques afin de mieux cibler ce type de clients, dont les comportements domestiques responsables des clients.

Comportementes responsables des clients et Critères de choix. La seconde hypothèse de notre recherche a été confirmée, soit que les comportements responsables domestiques des clients influencent les critères de choix utilisés pour sélectionner un hôtel, incluant ceux qui relèvent de pratiques de DD. Ces résultats apportent un support empirique aux équipes de chercheurs tels que Bergin-Seers et Mair (2009) et François-Lecompte et Prim-Allaz (2009) qui soutiennent que les touristes véritablement engagés dans des comportements responsables dans leur quotidien, le seront en vacances également. Alors que d'autres auteurs avançaient que le contexte touristique caractérisé par l'évasion et la recherche de plaisir accentuerait le dilemme humain (Dolnicar, Crouch et Long, 2008) entre d'une part, sacrifier un peu de son confort personnel pour d'autre part, contribuer à un bénéfice environnemental collectif (Becker, Seligman, Fazio et Darley, 1981).

Caractéristiques de séjour et Critères de choix. L'hypothèse concernant les caractéristiques de séjour n'est que partiellement confirmée, c'est-à-dire que seule la caractéristique « but » du séjour influence de façon significative les critères de choix utilisés pour sélectionner un hôtel, incluant ceux qui relèvent de pratiques de DD. Ce résultat est conforme avec les liens déjà établis entre ce que recherchent d'une part, les gens d'affaires, soit les services liés au travail, tels que la présence d'un centre d'affaires à l'hôtel et d'une table de travail dans la chambre (Min *et al.*, 2002), et d'autre part, les touristes d'agrément à l'égard des critères de choix d'un hôtel qui importent pour eux, soit le prix, l'emplacement et les services complémentaires (Lockyer, 2005).

Critères de choix et Satisfaction. En ce qui a trait au lien significatif ($p < 0,001$) existant entre les critères de choix d'un hôtel, incluant ceux relatifs à une orientation de DD adoptée par l'hôtel, et la satisfaction de la clientèle, les analyses causales permettent d'avancer que les facteurs identifiés expliquent une proportion significative de la satisfaction de la clientèle. Le premier des facteurs, « charme », composé d'éléments tels que la tranquillité des lieux, le confort de la chambre,

l'empressement des employés, sont sensiblement les mêmes que ceux identifiés par Chan et Wong (2006) et Getty et Getty (2003). Ils consistent en des éléments tangibles et intangibles relatifs à la qualité du service offert. Le second facteur, « cocooning », regroupe les services complémentaires offerts à l'hôtel, tels une piscine ou un restaurant, évitant ainsi aux clients de se déplacer. À ce titre, Snoj et Mumel (2002) avançaient que l'offre de centre de santé, spa et piscine est devenue une nécessité plutôt qu'un produit de luxe. Le troisième facteur, soit « l'orientation DD », adoptée par l'hôtel est composé des éléments « adoption d'une politique environnementale par l'hôtel » et « éco-certification obtenue par l'hôtel ». Bien que l'orientation DD adoptée par l'hôtel ne soit qu'une des quatre composantes principales, les résultats montrent que cette composante influence bel et bien la satisfaction de la clientèle. Cela suggère l'intégration de l'orientation DD dans l'élaboration d'une stratégie d'affaires en hôtellerie. À cet effet, dans une tentative pour catégoriser les attributs d'un service hôtelier, Robinot et Giannelloni (2010) montrent que les clients estiment nécessaires les attributs environnementaux, c'est-à-dire qu'ils doivent être intégrés au service offert plutôt que considérés comme un critère de différenciation. Enfin, le quatrième facteur, soit « utilité », regroupe les éléments tels que l'emplacement identifié comme étant plus prisé par les touristes d'affaires (Chan et Wong, 2006) et l'accès Internet et les programmes de fidélité par les touristes d'agrément (Watkins, 2003). Ces facteurs de critères de choix liés à la satisfaction de la clientèle offrent des pistes d'amélioration pour les dirigeants soucieux de satisfaire leurs clients et cherchant à améliorer la performance de leur organisation.

Satisfaction et Intentions comportementales. Un lien causal significatif unissant la satisfaction et les intentions comportementales des clients a été démontré. Cette relation supporte empiriquement ce qu'avancait Reichheld (1996), à l'effet que la satisfaction de la clientèle entraîne des comportements favorables envers l'entreprise hôtelière, tels que des intentions de revenir et de recommander l'hôtel à l'entourage. Et ce, malgré les conclusions de Bergin-Seers et Mair (2009) qui

soutenaient que peu d'évidences occurred du passage des intentions d'achats responsables aux achats réels, nos résultats montrant que 55 % des clients avaient déjà séjournés dans l'hôtel à l'étude.

Rappelons que le premier facteur de satisfaction, soit la « restauration », avait déjà été identifié par Schall (2003) comme l'une des dimensions qui détermine l'expérience positive ou négative à l'hôtel. Tandis que le second facteur, « pratiques 3R », peut être interprété en lien avec ce qu'avance Power (2007), à l'effet que la clientèle désire participer aux programmes environnementaux instaurés dans les hôtels. Si, d'une part, les résultats de Schall (2003) avaient montré que la chambre était une des trois dimensions importantes de la satisfaction de la clientèle en hôtellerie, le troisième facteur que nous avons identifié, soit « réception et chambre », est en conformité d'autre part, avec les résultats de Enz et Siguaw (2000) et de Gundersen, Heide et Olsson (1996). Ces auteurs ont identifié les éléments intangibles reliés à la réception qui expliquent en grande partie la satisfaction des clients, soit ceux relatifs à la courtoisie du personnel, à la rapidité du service et aux informations reçues à l'arrivée. Par ailleurs, le quatrième facteur de satisfaction relatif à « l'aspect écologique » de l'hôtel, comprenant entre autres l'information écologique à transmettre au client, avait déjà été abordé par Middleton et Hawkins (1998). Ces auteurs avaient reconnu le besoin d'information à combler chez les touristes à l'égard de l'environnement, naturel, culturel et social dans lequel ces derniers évoluent pendant leur séjour, et avaient soutenu de même que Blamey (2001) et Honey (1999), que cela pouvait contribuer à la satisfaction d'une expérience touristique. Enfin, le cinquième facteur, « accès », est composé de la facilité à réserver, de la signalisation routière et de l'utilisation d'un site Internet corporatif convivial, soit des éléments que Getty et Getty (2003) avaient identifiés comme devant être pris en considération dans la stratégie d'affaires de l'hôtel.

2.5.2 Validité des résultats

Alors que notre modèle de mesure indiquait la façon dont ses composantes sont construites à l'aide d'indicateurs, le modèle de recherche décrit les liens entre celles-ci (Jolibert et Jourdan, 2006). Nous avons ainsi testé ce modèle pour vérifier sa validité en trois contextes identifiés à partir de la taille, de la structure de propriété et de l'intensité d'adoption des pratiques de DD.

Le premier constat à formuler en observant notre modèle de recherche consiste à la confirmation de toutes les hypothèses, cinq d'entre elles présentant un seuil de signification inférieur à 0,001. Tandis que le lien unissant les caractéristiques de séjour aux critères de choix est faible notamment pour le « but » du séjour qui présente un seuil de signification inférieur à 0,05, aucun lien significatif n'a pu être démontré pour la « durée » du séjour. De sorte que lorsque les variables de contrôle sont prises en compte, l'hypothèse à l'effet que l'influence des caractéristiques de séjour sur les critères de choix devient non significative.

Le second constat réside dans les différences significatives des caractéristiques du client lorsque le modèle est soumis à des contraintes. Quand le modèle est contrôlé par la variable taille, la caractéristique « âge » du client montre une différence significative ($\gamma = 0,12$; $p < 0,05$) à l'effet que les petits et moyens hôtels soient prisés par les individus plus âgés, ce qui n'était pas évident dans notre modèle de recherche ($\gamma = 0,06$; $p > 0,05$) avant l'insertion de variable de contrôle. De même, la caractéristique « âge » indique un lien faible mais significatif ($\gamma = 0,10$; $p < 0,05$) suggérant que les critères de choix des touristes plus âgés séjournant dans les hôtels de chaîne prennent plus d'importance, de même pour ceux qui séjournent dans un hôtel « orienté DD » ($\gamma = 0,10$; $p < 0,05$).

Le troisième constat découle des deux premiers. D'une part, la nature, la force et le niveau de signification du lien unissant les comportements responsables des

clients et les critères de choix d'un hôtel affichent une constance sous les trois variables contraignantes. D'autre part, ces résultats suggèrent que les comportements domestiques responsables des clients ont plus de poids pour sélectionner un hôtel que les caractéristiques du séjour et du client.

Le quatrième constat, issu des tests de validation de notre modèle de recherche, consiste en la démonstration de sa robustesse, puisque lorsque mis à l'épreuve par le biais des variables de contrôle, des liens significatifs unissant les critères de choix et la satisfaction de la clientèle, ainsi que ceux liant la satisfaction de la clientèle et les intentions favorables des clients envers l'entreprise, demeurent de même nature, les hypothèses étant demeurées confirmées ($p < 0,001$). Cette démonstration de la validité du modèle de recherche incite à considérer l'intégration d'une orientation de DD dans l'élaboration d'une stratégie d'affaires en hôtellerie.

CINQUIEME CHAPITRE

RETOMBEES, LIMITES, RECHERCHE FUTURE ET CONCLUSION

À l'issue de la recherche, ce dernier chapitre présente les trois types de contributions, soit théoriques, méthodologiques et managériales, ainsi que les limites de la recherche, les pistes de recherche future et la conclusion.

1. RETOMBÉES DE LA RECHERCHE

Notre exploration de l'implantation d'une orientation de DD à divers niveaux organisationnel et individuel dans le secteur hôtelier visait à trouver des pistes de solution à la problématique du nombre restreint d'entreprises touristiques ayant entamé une démarche de développement durable, notamment dans le secteur hôtelier. Les composantes du cadre conceptuel relevaient des notions de DD et de RSE appliquées au secteur touristique et de la satisfaction de la clientèle en hôtellerie, afin de nous permettre d'atteindre les objectifs de recherche à deux niveaux. En conformité à la description initiale de ces objectifs, d'une part, nous avons décrit le processus d'implantation d'une orientation de développement durable dans cinq hôtels québécois et d'autre part, nous avons identifié les antécédents et évalué les impacts de l'intensité d'adoption des pratiques de DD sur la satisfaction de la clientèle de onze hôtels du Québec.

1.1 Contributions théoriques

Notre étude s'inscrit dans les courants de recherche principaux sur le développement durable en tourisme et plus particulièrement en hôtellerie et ce, à deux niveaux. Soit la recherche au niveau organisationnel, alors que des auteurs ont

élaboré des théories sur l'implantation de système de gestion environnementale en entreprises hôtelières, et la recherche au niveau individuel qui porte sur les attitudes des consommateurs à l'égard des pratiques *vertes* adoptées dans ce secteur. Or, à ces deux niveaux d'analyse, notre recherche se distingue par l'investigation d'une orientation de développement durable déclinée non seulement sous sa dimension environnementale, mais aussi sous ses dimensions économique et sociale, et ce, à l'aide d'approches qualitative et quantitative.

Tout d'abord, notre modèle de recherche est issu d'un cadre théorique provenant, au niveau d'analyse organisationnel, des travaux de chercheurs ayant étudié l'instauration de programmes de gestion environnementale dans le secteur hôtelier (Ayuso, 2007; Hobson et Essex, 2001; Sloan *et al.*, 2004; Tzschentke *et al.*, 2004; Vernon *et al.*, 2003), l'implantation du DD dans d'autres secteurs d'activités (Boiral, 2007; Gendron, 2006; Dion et Wolff, 2008; Tremblay, 2007; Willard, 2005), la notion de responsabilité sociale des entreprises (Allouche et Laroche, 2005; Beckmann, 2007; Capron et Quairel-Lanoiselée, 2007; Carroll, 1979; Fennell, 2006; Lapointe, 2007; Maignan et Ferrell, 2004), ainsi que par des publications d'institutions internationales préoccupées d'une part de la diffusion des initiatives de DD adoptées (GRI, 2007) et d'autre part, de l'application du DD au secteur touristique (GSTC, 2008; OMT, 2003; WTO, 2004).

Au niveau d'analyse individuel, les différentes sources documentaires proviennent principalement de chercheurs ayant établi les critères de choix menant à la satisfaction de la clientèle en hôtellerie (Chan et Wong, 2006; Getty et Getty, 2003; Watkins, 2003), ainsi que d'auteurs ayant investigué les comportements responsables des consommateurs (Cleveland *et al.*, 2005; Mohr et Webb, 2005), les attitudes des touristes envers le DD (Bergin-Seers et Mair, 2009; Dolnicar *et al.*, 2003, 2008; Fairweather *et al.*, 2005; François-Lecompte et Prim-Allaz, 2009; Miller, 2003) et plus particulièrement, la satisfaction de la clientèle en contexte de DD appliqué au secteur hôtelier (Robinot et Giannelloni, 2010).

Afin de mieux saisir comment les théories nous ont aidé à expliquer les résultats obtenus, nous présentons dans cette section une synthèse de l'utilisation des quatre corpus théoriques, soit la théorie des systèmes ouverts, les théories du changement organisationnel, la théorie des parties prenantes et la théorie de l'action raisonnée. À cet effet, le Tableau 40 expose les résultats obtenus en fonction de chacune des composantes de notre modèle de recherche et de la théorie explicative pertinente.

1.1.1 Utilisation de la théorie des systèmes ouverts

Afin de mieux comprendre l'environnement dans lequel évoluent les organisations étudiées, nous avons eu recours à la *théorie des systèmes ouverts*, qui s'est avérée utile pour identifier les diverses composantes et la structure du système touristique. L'utilisation de cette théorie a permis de mettre en lumière les différentes interactions d'un système complexe (von Bertalanffy, 1993), tel que celui de l'industrie touristique qui dépend de la nature et de la culture pour se développer. Cette industrie, qui inquiète pour l'ampleur de sa croissance et les impacts négatifs qu'elle entraîne, doit donc prendre en considération les ressources limitées de la Terre et leur conservation tel que le soutiennent Stead et Stead (1994) pour tous sous-systèmes économiques. Pour ce faire, les différents niveaux des sous-systèmes touristiques, soit mondiaux, nationaux, régionaux et locaux peuvent contribuer à l'application des principes de DD dans les sous-systèmes organisationnels, par l'instauration de politiques et l'offre d'outils (Schianetz et Kavanagh, 2008). Nous avons donc observé ce type d'interactions en investiguant comment s'implantait, au niveau organisationnel, une orientation de DD.

Tableau 40
Synthèse de l'utilisation des théories

Théories niveau	Systèmes ouverts	Changement organisationnel (CO)	Parties prenantes	Action raisonnée
organisationnel				
Contexte global	<ul style="list-style-type: none"> - Adoption de stratégie de diversification en réponse aux diverses influences du contexte global de croissance touristique, de mondialisation - Développement des TIC plus difficile en région - Clientèle d'affaires développée pour contrer la saisonnalité - Ralentissement des investissements dû à la crise financière dans les hôtels affiliés et opportunités d'acquisition saisie par les hôtels familiaux. 	Évolution de la conscience environnementale des individus	<ul style="list-style-type: none"> -Lois fédérale et provinciale sur le DD, les employés de ces gouvernements devant choisir un hôtel éco-certifié - Pressions des consommateurs liées aux standards de qualité et à l'environnement 	
Contexte spécifique	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité des ressources des hôtels de grande taille favorise l'adoption des pratiques de DD. - Nouvelle construction donne l'opportunité d'adopter des technologies récentes visant à réduire la consommation d'énergie et d'eau. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pressions extérieures de la chaîne et des consommateurs - Anticipation du CO manifestée par la proactivité du dirigeant 	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigeants (engagement) - Employés (pressions/partic.) - Clients (pressions/évaluation) - Fournisseurs (inform./développent technologies) - Actionnaires (rentabilité c.t.) - Communauté (emploi local) 	Connaissances des dirigeants envers les problématiques environnementales et les programmes d'éco-certification favorisent l'adoption de pratiques de DD
Initiateur de la démarche	Définition institutionnelle du DD.	<ul style="list-style-type: none"> - Chaîne - Dirigeants 	<ul style="list-style-type: none"> - Chaîne - Propriétaires - Direction 	Caractéristiques personnelles et croyances du dirigeant.
Mise en œuvre du DD	- Paliers gouvernementaux qui établissent des politiques et règlements	<ul style="list-style-type: none"> - Application volontaire de pratiques de DD - Recherche d'information 	- Dirigeants de la chaîne qui imposent l'éco-certification aux hôtels affiliés	

Théories niveau	Systèmes ouverts	Changement organisationnel (CO)	Parties prenantes	Action raisonnée
	<ul style="list-style-type: none"> - Associations sectorielles internationales qui fournissent des lignes directrices du tourisme durable 	<ul style="list-style-type: none"> - Élément déclencheur - Inscription de dimensions du DD dans la mission - Nomination d'un responsable du DD - Formation d'un comité de DD ou relatif à ses dimensions environnementales et économiques - Programme de reconnaissance des employés - Diffusion des pratiques de DD auprès des employés et des clients - Adoption de pratiques additionnelles suite à l'obtention d'une éco-certification. 	<ul style="list-style-type: none"> - Associations hôtelières qui invitent les hôteliers à participer à leur programme - Dirigeants des divers paliers gouvernementaux qui décident des infrastructures nécessaires au DD - Fournisseurs qui transmettent l'information sur les nouvelles technologies disponibles aux hôteliers et qui rapportent les exigences de ces derniers en matière de DD 	
Freins rencontrés et facteurs facilitateurs	<ul style="list-style-type: none"> - Déclinés sous divers niveaux d'intervention 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque d'expertise, de ressources humaines et financières - Inadéquation des produits offerts pour réduire la consommation des ressources naturelles 	<ul style="list-style-type: none"> - Support inadéquat du secteur public - Évolution de la conscience environnementale des clients, employés, fournisseurs - Transmission de l'information par les réseaux professionnels - Engagement de la direction, implication des employés, incitatifs financiers des fournisseurs. 	
Pratiques adoptées	Exemples d'application en d'autres contextes	Adoption incrémentale	- Pressions des employés stimulant leur adoption et	Liées à la connaissance du DD par le dirigeant

Théories niveau	Systèmes ouverts	Changement organisationnel (CO)	Parties prenantes	Action raisonnée
			inconstance dans leur application	
Mesure des apports	Absence de mesure à l'égard des différents sous-systèmes: - naturel - économique - social	Mesure des matières résiduelles dans 2 hôtels	Aucune système d'évaluation formelle des apports du DD relatifs à: - la performance organisationnelle - aux employés - à la communauté - à l'environnement	Absence de mesure ne permet pas d'évaluer les résultats des comportements adoptés et de vérifier les croyances à leur égard
individuel				
Comportements domestiques responsables des clients				Comportements responsables des clients liés aux achats, à la consommation d'énergie et à la récupération influencent les critères de choix d'un hôtel;
Critères de choix d'un hôtel				Regroupés sous quatre grandes composantes: - charme - cocooning - orientation DD - utilité
Satisfaction de la clientèle				Expliquée par cinq composantes principales: - restauration - pratiques 3R - réception et chambre - aspect écologique - accès
Intentions comportementales				Proportion de 53 % expliquée/la satisfaction

1.1.2 Utilisation des théories du changement organisationnel

Les théories du changement organisationnel ont été utiles pour comprendre un changement d'ordre stratégique tel que l'implantation d'une orientation de DD en hôtellerie, alors que le niveau de complexité croît avec la taille et la diversité des activités organisationnelles, et en fonction de l'orientation adoptée, soit par anticipation ou sous la pression d'événements extérieurs (Nadler et Tushman, 1989).

Nous avons pu confirmer la condition première de cette orientation, soit l'engagement de la direction (Gendron, 2004, 2006), manifestée par les valeurs des dirigeants à l'égard de la protection de l'environnement et par l'emphase mise sur l'achat local, ainsi que par la révision de la stratégie, des structures et des processus organisationnels (Hafsi et Fabi, 1997). Des éléments de l'opérationnalisation du changement (Nadler et Tushman, 1989) ont contribué à un niveau plus intense d'adoption des pratiques de DD, tels que l'inscription des dimensions du DD dans la mission de l'entreprise, la nomination d'un responsable de l'orientation de DD, la création de comité relatif au DD ou à ses dimensions procurant un support informationnel.

1.1.3 Utilisation de la théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes sous ses différentes approches postulent que la responsabilité de l'entreprise ne se limite pas à valoriser l'avoir des actionnaires, mais qu'une organisation responsable prend en compte les intérêts des parties prenantes (PP) qui peuvent influencer les activités organisationnelles ou être influencées par celles-ci. Friedman et Miles (2002) ayant établi une typologie des PP en fonction de la compatibilité de leurs intérêts avec ceux de l'organisation et du caractère interne ou contingent de la nature de leurs relations avec l'organisation,

nous avons ainsi pu comprendre le rôle des diverses PP qui ont facilité ou entravé l'implantation d'une orientation de DD en hôtellerie.

Nous avons pu observer un exemple de relation dite « contingente et compatible », les intérêts des deux parties prenantes étant conciliables, lorsque les associations hôtelières invitent les dirigeants hôteliers à adhérer au programme d'éco-certification. Par ailleurs, l'éco-certification imposée aux hôteliers par la chaîne auxquels ils sont affiliés s'inscrit dans une relation contractuelle explicite entre les deux parties, relation dite « compatible et nécessaire », qui oblige à une collaboration sous peine d'avoir trop à perdre dans le cas contraire. Tandis que les freins liés aux PP se manifestent lorsque les intérêts de l'organisation et ceux des PP internes à l'organisation divergent (Friedman et Miles, 2002). Ce sont des situations où les deux parties (l'organisation et ses employés ou l'organisation et ses clients) nécessairement reliées l'une à l'autre et collaborant habituellement, adoptent une logique de compromis qui fragilise la relation. Dans ce type de relation qualifié de « incompatible et nécessaire » l'organisation ne voulant pas subir les impacts de l'insatisfaction de ses employés ou de ses clients, peut revoir les modes d'application des pratiques plutôt que d'abolir celles-ci (Gendron, 2006).

1.1.4 Utilisation de la théorie de l'action raisonnée

L'utilisation de la *théorie de l'action raisonnée* de Fishbein et Ajzen (2010) a permis de reconnaître la dimension cognitive de l'attitude chez les dirigeants d'hôtel, soit par leurs connaissances des problématiques environnementales et des programmes d'éco-certification qui représentent l'un des antécédents les prédisposant à adopter des pratiques de DD. Nous observons aussi qu'au moins une des caractéristiques de ces dirigeants, telle que le fait d'être père ou mère, les incite à adopter des pratiques de DD. Le fait d'être parent représente une application des variables personnelles de l'individu qui le prédispose à un comportement (Fishbein et

Ajzen, 2010). La croyance de pouvoir céder à leurs enfants un environnement « conservé » s'avère une valeur familiale transmise à l'organisation et est liée au troisième niveau de croyances identifié par Fishbein et Ajzen (2010), soit la croyance que le comportement adopté atteindra les résultats souhaités. De façon analogue, mais au niveau individuel, ce sont les comportements domestiques responsables des clients et la croyance que leurs gestes contribueront effectivement à la protection de l'environnement visité qui les incitent à étendre ces comportements à la sphère touristique.

1.1.5 Conclusion des contributions théoriques

Pour employer l'expression de Berthon, Pitt, Ewing et Carr (2002), les recherches précédentes sur le développement durable en hôtellerie ne comblaient pas tous les « espaces de recherche ». C'est pourquoi, d'une part, nous avons exploré la mise en œuvre du DD en répliquant partiellement une recherche réalisée au niveau organisationnel par Hobson et Essex (2001) au Royaume-Uni. Notre recherche s'est effectuée dans un contexte différent et à l'aide d'instruments de mesure qui mesurent non seulement la dimension environnementale, mais aussi les dimensions économique et sociale du DD. D'autre part, nous avons réalisé un exercice de génération de théorie à l'égard de la satisfaction de la clientèle en contexte de développement durable de l'hôtellerie, alors que les études retrouvées à ce jour portaient sur les attitudes des consommateurs, qui rappelons-le, par opposition à la satisfaction, peuvent se développer sans expérience de consommation. Ce faisant nos contributions théoriques sont triples.

Premièrement, au début de notre recherche, les différents ouvrages traitant des pratiques de DD rapportaient des exemples d'application à des situations particulières, de sorte que l'on ne pouvait retrouver un vaste répertoire de pratiques de DD potentiellement applicables en hôtellerie. D'où la compilation de pratiques de

DD que nous avons établie en respect des Critères mondiaux du tourisme durable (GSTC, 2008) à l'aide de multiples sources dont l'expertise dans le domaine touristique et hôtelier est reconnue (AITC, 2003 ; Blamey, 2001 ; *Global Sustainable Tourism Criteria*, 2008; GRI, 2007 ; Honey et Rome, 2001; ONU, 1999a ; OMT, 2003a ; Sirakaya, Jamal et Choi, 2001; Williams et Budke, 1999 ; WTO, 2004). La grille ainsi élaborée nous a permis d'évaluer l'intensité d'adoption des pratiques de DD dans onze hôtels québécois, de tailles et de structures de propriété diverses.

Deuxièmement, après avoir identifié les quatre composantes principales des critères de choix d'un hôtel, nos résultats montrent que l'une d'elles, soit l'« orientation DD » de l'hôtel, est particulièrement importante pour les clients. En outre, nos résultats confirment ceux de *Power & Associates* (2009) avançant que la connaissance des "*green programs*" mis en place à l'hôtel avait un fort impact sur la satisfaction de la clientèle comparativement aux clients qui en ignoraient l'existence.

Troisièmement, outre l'apport empirique à des théories existantes fourni, nous avons identifiés les étapes de la mise en œuvre du DD en hôtellerie ayant permis de développer un modèle processuel de l'implantation d'une orientation de DD en hôtellerie, dans le sens entendu par Langley (1999). C'est-à-dire que les événements qui entraînent les résultats observés ont été identifiés, sans se restreindre à une description linéaire mais en tenant compte des interactions entre les diverses composantes du changement stratégique.

1.2 Contributions méthodologiques

La stratégie de recherche multi-méthodes privilégiée dans notre étude représente une réponse aux appels pour ce courant de recherche en marketing (Tadajewski, 2006; Tadajewski et Wagner-Tsukamoto, 2006). D'une part, le volet qualitatif, exploratoire avec design de recherche flexible, apparaissait adapté pour comprendre des phénomènes organisationnels complexes tout en tenant compte de leur contexte (Langley, 1999). D'autre part, le volet quantitatif avec un design de recherche fixe non-expérimental semblait propice à l'évaluation des éléments d'une situation se déroulant dans « le vrai monde », pour utiliser l'expression de Robson (2002), signifiant ainsi que la situation est réelle et que l'échantillon est issu de la population observée dans cette situation. La stratégie des méthodes combinées a permis « d'aller au-delà des faiblesses et des limites des différents types de méthodes lors d'une même investigation » (Hunter et Brewer, 2003, p. 508). Nous avons ainsi pu répondre aux questions de recherche sur le comment et à quel point l'implantation de l'orientation de DD a été réalisée dans les organisations à l'étude, mais aussi d'en connaître les impacts sur la satisfaction de la clientèle.

Enfin, la stratégie adoptée et les techniques utilisées nous ont permis « d'aller vers » la construction d'un schéma expliquant les diverses composantes d'une situation (Paillé, 1994, p. 485), soit celle qui permettrait aux hôteliers de satisfaire les besoins de leurs clients, tout en adoptant des comportements responsables visant à diminuer l'empreinte écologique de leurs activités et à améliorer la performance globale de leur organisation.

1.3 Contributions managériales

La présente recherche s'inscrit dans une démarche doctorale avec visée managériale, au moment où peu d'entreprises touristiques avaient entamé une

démarche de DD et où nous n'avions pas retrouvé d'étude de satisfaction à l'égard des pratiques de DD adoptées dans les hôtels.

L'auteur ambitionnait d'apporter une réponse à la question managériale suivante: *Comment peut-on aider les dirigeants hôteliers à adopter des pratiques de développement durable dans leur établissement?* Les pistes de réponse émergent des différents niveaux d'étude qui ont favorisé d'abord, une meilleure compréhension de l'implantation d'une orientation de DD et ensuite, l'atteinte de l'objectif pratique à deux volets. Soit, le développement d'outils dont l'un permet d'opérationnaliser une orientation de développement durable en hôtellerie et dont l'autre sert à déterminer l'impact des pratiques de DD sur la satisfaction de la clientèle hôtelière.

1.3.1 Opérationnaliser une orientation de développement durable en hôtellerie

Une des contributions managériales de cette recherche réside dans l'élaboration de la grille de pratiques de DD en hôtellerie, alors qu'une compilation aussi étendue n'existait pas au début de la recherche. Cette liste répertoriée en fonction des Critères mondiaux du tourisme durable (GSTC, 2008) renseigne les dirigeants qui souhaitent acquérir des connaissances en ce domaine. Elle peut aider à orienter l'adoption de pratiques de DD et à les adapter au contexte spécifique des organisations.

Une seconde contribution consiste en la description du processus d'implantation d'une orientation de DD en hôtellerie, permettant une meilleure compréhension du phénomène. Outre le lien qui unit la connaissance des problématiques environnementales, des éco-certifications et du concept de DD à un niveau plus élevé d'adoption de pratiques de DD, l'identification des étapes de la démarche de DD réalisée au cours de cette recherche et leur mise en relation avec le niveau d'intensité d'adoption des pratiques offrent un potentiel de transfert de connaissances pour les dirigeants et ce, tant au niveau stratégique qu'opérationnel.

D'abord, par les changements de paradigmes de gestion qui sont requis pour concrétiser le développement durable en hôtellerie et qui entraînent des modifications des valeurs, de la mission et des structures organisationnelles. Ensuite, tel que nous l'avons présenté au Tableau 23, l'étude de la mise en œuvre du développement durable dans le contexte hôtelier a permis sa déclinaison en étapes suivantes:

- application volontaire de pratiques de DD avant d'en obtenir une reconnaissance par une éco-certification;
- déclenchement d'une démarche d'éco-certification, qui s'avère une invitation de la chaîne ou de l'association hôtelière dans les cas étudiés;
- inscription du DD dans la mission;
- nomination d'un responsable du DD;
- obtention d'une éco-certification;
- création d'un comité de DD;
- écriture d'une politique de DD;
- établissement ou révision du programme de reconnaissance de la performance des employés;
- diffusion de la démarche de DD aux employés;
- diffusion de la démarche de DD aux clients;
- adoption de pratiques de DD additionnelles stimulée par l'obtention d'une éco-certification.

Une autre contribution au niveau organisationnel provient de la mise en exergue des difficultés liées à la mesure des apports du DD, difficultés qui empêchent les dirigeants de prendre conscience des bénéfices à retirer d'une orientation de DD et par le fait même, d'encourager d'autres hôteliers à adopter cette orientation et à adhérer à une éco-certification. Ces difficultés reflètent des besoins d'outils de mesure, dont celui que nous avons développé pour évaluer la satisfaction de la clientèle à l'égard des pratiques de DD mises en application. Cet outil pourrait s'intégrer à un système d'évaluation des apports du DD, du type recommandé par Lämsiluoto et Järvenpää (2010) qui intègre les mesures des différentes fonctions

organisationnelles, afin de contribuer à poursuivre la démarche de DD, tout en visant à améliorer la performance globale de l'organisation

1.3.2 Mesurer l'impact des pratiques de DD sur la satisfaction de la clientèle hôtelière

Afin de répondre au second volet de l'objectif managérial, soit de déterminer l'impact des pratiques de DD sur la satisfaction de la clientèle, l'outil de mesure développé, soit le questionnaire d'Évaluation de la satisfaction de la clientèle à l'égard des pratiques de DD appliquées en hôtellerie, nous a permis d'acquérir des connaissances sur plusieurs plans. Ces connaissances s'avèrent utiles au niveau de la fonction marketing proprement dite, alors que le développement d'un produit touristique lié à la qualité de l'offre de service et de sa publicité s'inscrit dans la dimension économique du DD.

L'outil a donc permis de mettre en lumière la particularité du client qui influence ses critères de choix d'un hôtel, soit les comportements responsables adoptés par le client dans son quotidien, qu'il étend à d'autres sphères, dont celle du tourisme. Aussi, suite à l'analyse des données recueillies, l'outil a contribué à identifier des pistes d'actions pour les dirigeants, notamment au niveau des critères de choix qui influencent la satisfaction et dont les éléments sont regroupés sous quatre composantes (« charme », « cocooning », « l'orientation DD » et « utilité »). En outre, il a permis de montrer que les clients étaient plus satisfaits lorsqu'ils séjournent dans un hôtel ayant un niveau d'intensité d'adoption de pratiques de DD plus élevé. Ces résultats nous apparaissent, pour les hôteliers qui s'interrogent sur la *plus value* de l'alternative de DD, comme un puissant motivateur d'adoption de l'orientation de DD. D'autant plus que la satisfaction explique plus de la moitié des intentions de retour et de recommandation à l'entourage, ce qui contribue à améliorer la performance de l'entreprise.

Par ailleurs, les besoins d'information liée à l'orientation de DD adoptée par l'hôtel, qui ont été exprimés par les clients au moment de la cueillette de données à l'aide de cet outil, indiquent aux dirigeants la nécessité de diffuser l'orientation de DD adoptée pour en informer les clients potentiels et ainsi, se distinguer des concurrents.

La combinaison de ces résultats qualitatifs et quantitatifs, nous autorisent à penser que l'intégration d'une orientation de DD englobant les dimensions environnementale, économique et sociale, à la stratégie d'affaires des hôtels apparaît préférable à celle qui se limite à une gestion environnementale de l'hôtel. Non seulement une stratégie de DD permettrait de contribuer à la protection des environnements naturels et sociaux des établissements, mais elle pourrait en améliorer la performance organisationnelle globale.

Considérant les contextes différents, mais tous très compétitifs des hôtels, la stratégie d'affaires devrait inclure un plan de communication diffusant l'orientation de DD adoptée auprès des diverses parties prenantes, notamment des clients en ayant exprimé le besoin lors de notre étude. D'une part, cela pourrait permettre à l'hôtel de se distinguer des concurrents auprès du consommateur qui veut sélectionner un hôtel en cohérence avec son niveau de conscience environnementale et sociale. D'autre part, le client incité à diminuer son empreinte écologique lors de son séjour élèvera peut-être même, le niveau de ses connaissances pour adopter des comportements responsables additionnels dans son quotidien. À ce moment, tel que le soutient Willard (2005), l'organisation jouerait un rôle de générateur d'initiatives de DD auprès de ses parties prenantes.

2. LIMITES DE LA RECHERCHE

Les limites de notre recherche portent sur les deux volets, soit qualitatif et quantitatif et elles sont relatives à l'échantillonnage, à la collecte de données et à leur analyse.

2.1 Volet qualitatif

La technique d'échantillonnage non-probabiliste utilisée visait à répondre au critère de diversification des hôtels, par la taille, la structure de propriété et l'emplacement. Le choix des hôtels, d'abord effectué à l'aide des guides touristiques régionaux, a été finalement déterminé en fonction de la disponibilité des dirigeants. Conséquemment, notre échantillon d'hôtels étudiés plus en profondeur tout comme ceux qui se sont ajoutés pour la phase quantitative présente la limite d'être composé d'hôtels classifiés trois et quatre étoiles seulement. De sorte que même si notre exploration permet une meilleure compréhension du phénomène étudié, nous ne pouvons généraliser les résultats et les conclusions à toutes les classes hôtelières, voire tous les types d'hébergement touristique.

Pour diminuer les biais relatifs à la collecte de données, des précautions avaient été prises, notamment l'utilisation de grilles d'entretien. Une des limites de cette étape de la recherche réside dans l'un des instruments utilisés, soit la grille de pratiques de DD. Des difficultés de catégorisation des pratiques sous les dimensions économique, environnementale ou sociale du DD sont survenues au moment d'établir cette grille, alors que des pratiques peuvent chevaucher plus d'une dimension. Par exemple, la formation des employés peut se retrouver au niveau économique dans la mesure où la formation des employés contribue à la qualité de l'offre de service, mais également au niveau social dans une optique où ce sont des employés locaux (de la communauté).

Une limite additionnelle de la collecte de données relève du fait que les informations obtenues lors des entrevues en profondeur proviennent principalement des informateurs-clés qui ont exprimé leurs perceptions de l'implantation du DD dans leur établissement. D'où les précautions liées à la triangulation des données, soit la consultation de documents organisationnels et les rencontres avec d'autres représentants de l'établissement, tels le directeur des ventes et du marketing ou le responsable de la réception. En outre, le phénomène du DD en hôtellerie prenant de l'ampleur au cours de notre étude, nous avons tenté de rendre l'information la plus précise possible par l'actualisation des données à l'égard des pratiques de DD adoptées. Aussi, nous n'avons pas accès aux données financières des entreprises, ce qui n'a pas autorisé de mesurer les apports de l'orientation de DD adoptée de façon objective et longitudinale.

Dans une perspective systémique de développement durable, étant donné la multiplicité des parties prenantes, nous avons, mis l'emphase de notre investigation sur la direction générale de l'hôtel et sur la clientèle. Nous n'avons ainsi pas tenu compte du point de vue des actionnaires, des fournisseurs, des employés, des ONG et des institutions gouvernementales concernés par le DD en hôtellerie.

En ce qui concerne l'analyse de données, bien que des verbatims aient été rédigés et qu'un diagramme causal ait été soumis à l'informateur-clé de chacun des sites, l'analyse de données est sujette à l'interprétation du chercheur, et ce, même si les précautions citées visaient à en minimiser les biais. De plus, les indicateurs retrouvés dans la grille de pratiques de DD ayant servi à leur identification dans chacun des sites n'ont pas été pondérés en fonction de leur apport au DD ou des conséquences de leur absence sur les environnements naturel, social et économique des organisations.

2.2 Volet quantitatif

Selon les analyses effectuées, l'échantillon de clients ayant participé à notre étude est représentatif de la population automnale des hôtels participants, mais les clientèles peuvent différer selon les saisons. Nous avons ainsi constaté que la clientèle ayant fréquenté les hôtels pendant les mois d'octobre à décembre provenait majoritairement (96 %) du Québec, limitant la généralisation des résultats. Reprise au cours de l'été ou du printemps, alors que les touristes internationaux sont plus nombreux au Québec, cette étude aurait pu identifier l'impact de la culture nationale à l'égard des critères de choix d'un hôtel et des attributs de la satisfaction.

Une limite additionnelle liée à la clientèle relève du fait que les répondants étaient des clients des hôtels classifiés trois et quatre étoiles seulement. Il se peut que la clientèle de ces classes hôtelières adhère déjà aux principes de DD, de sorte que même si notre recherche permet de faire ressortir l'orientation de développement durable adoptée par l'hôtel comme un élément contribuant à la satisfaction des clients, nous ne pouvons en généraliser les résultats et les conclusions à toutes les clientèles des classes hôtelières.

Par ailleurs, une limite de la phase quantitative de la recherche est liée à la distribution des questionnaires dans les hôtels, cette distribution étant tributaire de la motivation et de la disponibilité du personnel. Conséquemment, nous avons obtenu une couverture inégale de la population de référence dans les hôtels participants. Il faut aussi prendre en considération au niveau des comportements domestiques responsables des clients, le biais de désirabilité sociale qui ait pu inciter les clients à répondre de façon à « bien paraître », nonobstant l'assurance de confidentialité et d'anonymat de leurs réponses.

3. PISTES DE RECHERCHES FUTURES

Nous espérons, en cohérence avec les résultats de notre recherche, être en mesure de poursuivre l'évaluation des apports du DD à l'aide de tableau de bord comportant des indicateurs qui couvrent les dimensions environnementale et sociale du DD, tels que nous les retrouvons dans l'outil développé pour la présente étude.

Aussi, le modèle de recherche développé pourrait conduire à des répliques de l'étude, dans divers types d'hébergement touristique et plus particulièrement, dans les hôtels classifiés deux et trois étoiles qui sont les catégories plus nombreuses. Un tel projet pourrait être également utile dans les résidences de tourisme qui représentent la forme d'hébergement ayant pris le plus d'expansion durant les dernières années au Québec.

De plus, la mise en lumière des caractéristiques des dirigeants pouvant influencer l'adoption d'une orientation de DD relativise l'importance accordée à la disponibilité des ressources et à la taille des hôtels. Il semble pertinent d'investiguer quelles peuvent être les caractéristiques additionnelles des dirigeants, autres que celles identifiées dans la présente recherche, qui joueraient un rôle dans l'adoption des pratiques de DD.

Par ailleurs, l'instrument développé pour mesurer la satisfaction de la clientèle s'inscrit dans un courant d'évaluation de la satisfaction qui apparaît plus pertinent au domaine touristique que le SERVQUAL. En raison de la particularité de l'expérience touristique, au cours de laquelle les attentes et les perceptions des clients sont en continuel rajustement, l'utilisation de cet instrument exigerait une mesure en deux temps, soit avant la consommation et après la consommation du service hôtelier. C'est pourquoi l'outil développé dans notre étude pour évaluer la satisfaction de la clientèle hôtelière pourrait être utilisé lors de recherches futures auprès d'autres

populations. Ces utilisations futures permettraient d'en améliorer la fiabilité et la validité.

En outre, s'il est important d'étendre nos résultats sur le processus de mise en œuvre du DD et les impacts des pratiques de DD à d'autres secteurs que l'hôtellerie, il importe de mesurer à quel niveau les pratiques répertoriées dans notre grille contribuent au développement durable de ce même secteur. L'adoption d'une perspective élargie apparaît essentielle pour vérifier dans quelle mesure les pratiques de DD respectent la capacité des écosystèmes et celle des communautés d'accueillir les touristes.

4. CONCLUSION

Bien que la perspective systémique du développement des activités humaines remonte à l'ère d'Aristote, depuis la diffusion du rapport Bruntland, l'expression « développement durable » est sur toutes les lèvres. Elle rappelle l'importance de revoir nos modes de production pour diminuer notre empreinte écologique, afin de conserver les supports à la vie. À ce sujet, les centres de recherche se multiplient et notre étude, débutée dans la décennie précédente, s'inscrit dans ce courant de recherche. Elle a permis d'obtenir une meilleure compréhension de l'implantation d'une orientation de DD dans le secteur hôtelier québécois et de ses impacts sur la satisfaction de la clientèle.

À l'aide d'une stratégie de recherche multi-méthodes pour niveaux multiples, nous avons proposé, au niveau organisationnel, un cadre d'opérationnalisation du DD en hôtellerie. D'une part, nous avons identifié des éléments qui influencent le niveau d'intensité d'adoption des pratiques de DD et d'autre part, apporté un support empirique à des conditions du changement stratégique, tel que celui d'une orientation de DD. Au niveau individuel du consommateur, la confirmation de trois hypothèses

permet d'avancer que les comportements domestiques responsables des clients influencent de façon plus importante, que les caractéristiques du client et du séjour, les critères de choix incluant ceux reliés à l'orientation DD adoptée par l'hôtel. Aussi, ces critères influencent positivement la satisfaction de la clientèle, qui entraîne à son tour, des intentions comportementales favorables envers l'hôtel sélectionné.

Afin d'accroître le nombre restreint d'organisations hôtelières ayant entamé un démarche formalisée de DD, ce cadre d'opérationnalisation du DD en hôtellerie et ce modèle de recherche validé à l'aide d'équations structurelles pourront être transférés et adaptés à d'autres contextes, tant à des divers types d'hébergement touristique qu'à des territoires différents.

Par ailleurs, nos résultats scrutés à l'aide des lentilles théoriques des systèmes ouverts, du changement organisationnel, des parties prenantes et de l'action raisonnée, pourraient servir de pistes pour l'implication des différentes parties prenantes dans le développement durable du tourisme. Par exemple, des instances gouvernementales et sectorielles pourraient élaborer des programmes de sensibilisation aux niveaux multiples du système touristique, soit des dirigeants, des consommateurs, des fournisseurs. Des outils de mesure du DD pourraient être construits ou bonifiés par une alliance chercheurs-praticiens. Les chaînes pourraient repenser leur système d'évaluation à court terme dédié aux dirigeants et en allonger l'horizon temporel, tel que le requiert une perspective de DD.

Dans la foulée de cette recherche, les freins que nous avons identifiés représentent des pistes d'aide aux dirigeants, dont celle qui apparaît prioritaire, réside dans le besoin d'expertise à combler pour orienter la démarche de DD, non seulement sous la dimension environnementale, mais aussi économique et sociale. Enfin, il importe de considérer que le développement durable ne puisse se réaliser seulement en appliquant les pratiques répertoriées dans la grille établie pour cette recherche. Ce projet de société nécessite un changement des valeurs sous-jacentes aux principes du

DD, telles que l'équité, la solidarité et la précaution envers l'environnement. Puisse la présente contribution améliorer la performance économique des organisations hôtelières, tout en protégeant leurs environnements naturels, culturels et sociaux.

REFERENCES

- Accor (2009). Site corporatif du Groupe Accor. Saisi le 2 juin 2009, de:
<http://www.accor.com/fr/developpement-durable/espace-analystes/methode-de-pilotage.html>
- Acquier, A. et Gond, J.-P. (2006). Les enjeux théoriques de la marchandisation de la responsabilité sociale de l'entreprise. *In* Dossier Responsabilité sociale de l'entreprise: débats actuels et perspectives. *Gestion Revue internationale de gestion, HEC Montréal*, 31(2), 83-91.
- Aijo, T.S. (1996). The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing : Environmental factors behind the changing marketing paradigm. *European Journal of Marketing*, 30(2), 8-18.
- Ahmed, N.U., Montagno, R.V. et Naffziger, D.W. (2003). Environmental concerns, effort and impact: An empirical study. *Mid-American Journal of Business*, 18(1), 61-69.
- Akkiraju, A. et Sherkhar, B.R. (2009). Evaluation of hotel service quality: A comparative study of two select hotels in India. *Review of Business Research*, 9(4), 135-139.
- Allard-Poesi, F. et Maréchal, C.-G. (2003). Construction de l'objet de recherche. *In* Thiétard, R.-A. et coll. (2003). *Méthodes de recherche en management*. (2^e éd.). (p. 34-56). Paris: Dunod.
- Allison, G. (1971). *The Essence of Decision*. Boston: Little Brown. *dans* Hafsi, T. et Fabi, B. (1997). *Les fondements du changement stratégique*. Montréal: Les Éditions Transcontinental inc.
- Allemand, S. (2007). *Les paradoxes du développement durable*. :Paris: Le Cavalier Bleu Éditions.
- Allouche, J. et Laroche, P. (2005). A Meta-analytical Investigation of the Link Between Corporate Social and Financial Performance? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Juill-août-sept, (numéro spécial, meilleurs articles du congrès AGRH 2005), 18-41.
- American Automobile Association (2005). Saisi le 2 novembre 2005, de:
http://www.traveldailynews.com/new.asp?newid=22621&subcategory_id=96

- Ananth, M., DeMicco, J., Moreo, J. et Howey, M. (1992). Marketplace Lodging needs of mature Travellers, *Cornell Hotel Restaurant Administration Quarterly*, 33(4), 12-24.
- Anastasiadou, C. (2008). Stakeholder Perspective on the European Union Tourism Policy Framework and Their Preferences on the Type of Involvement. *International Journal of Tourism Research*, 10, 221-235.
- Anderson, E.W., Fornell, C. et Lehmann, D.R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58, 53-66.
- Angot, J. et Milano, P. (2003). Comment lier concepts et données? In Thiétard, R.-A. et coll. (2003). *Méthodes de recherche en management*. (2^e éd.). (p.169-187). Paris: Dunod.
- Ansoff, I. 1968. *Stratégie du développement de l'entreprise*. Paris: Editions Hommes & Techniques.
- Antony, F., Antony, F.F. et Ghosh, S. (2004). Evaluating service quality in a UK hotel chain: a case study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(6), 380-384.
- Arcand, M. (2007). *La gestion du changement: vingt et une questions pour mieux appréhender et gérer les transformations organisationnelles*. Montréal: Nouvelles AMS.
- Archer, M.S. (1995). *Realist Social Theory: The Morphogenic Approach*. Cambridge: Cambridge University Press. dans Friedman, A.L. et Miles, S. (2002). Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1-21.
- Argyris, C. (1970). *Intervention theory and method: A behavioural science view*. New York: Addison-Wesley. dans Hafsi, T. et Fabi, B. (1997). *Les fondements du changement stratégique*. Montréal: Les Éditions Transcontinental inc.
- Ashby, W.R. (1958). *Introduction à la cybernétique*. Paris: Dunod.
- Ashford, N.A. (1993). Understanding technological responses of industrial problems: Implications for government policy. In J.Schot and K. Fischer. Eds: *Environmental strategies for industry: International perspectives on research needs and policy implications*. (p. 277-310). Washington, DC: Island Press. dans Ahmed, N.U., Montagno, R.V. et Naffziger, D.W. (2003). Environmental concerns, effort and impact: An empirical study. *Mid-American Journal of Business*, printemps 2003, 18(1), 61-69.

- Association de l'Industrie Touristique du Canada (2003). *Code d'éthique et directives générales sur le développement durable*. Association de l'Industrie Touristique du Canada (AITC) et la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie. Gouvernement du Canada.
- Association des hôtels du Canada (2005a). Six Out of Ten Canadians Want to Stay at Green Hotels. Saisi en juillet 2005, de: www.hotelassociation.ca.
- Association des hôtels du Canada (2005b). HAC Study Reveals Travel Intentions of Canadians. Saisi en septembre 2005, de: www.hotelassociation.ca.
- Association des hôtels du Canada, (2006). HAC Green Key Eco-Rating Program. Association of Canada. Saisi le 13 septembre 2006, de: <http://www.hotelassociation.ca/>
- Association des hôtels du Canada (2008a). Hotel Industry Fact Sheet. Saisi le 3 février 2009, de: <http://www.hotelassociation.ca/forms/hotel%20industry%20facts%20sheet%202008.pdf>
- Association des hôtels du Canada (2008b). Saisi le 3 février 2009, de: <http://www.hotelassociation.ca/reports/news%20releases/HAC%20Clé%20Verte%20Communique%20Etape%20Importante.pdf>
- Association des Hôteliers du Québec (2007). Programme de reconnaissance en développement durable pour l'hôtellerie québécoise. Saisi le 10 décembre 2007, de: <http://www.hoteliers-quebec.org/fr/page.php?label=dd>
- Association des Hôteliers du Québec (2009). Programme de reconnaissance en développement durable pour l'hôtellerie québécoise. Saisi en juin 2009, de: <http://www.hoteliers-quebec.org/fr/page.php?label=dd>
- Association des Hôteliers du Québec (2010). Programme de reconnaissance en développement durable pour l'hôtellerie québécoise. Saisi en juin 2010, de: <http://www.hoteliers-quebec.org/fr/page.php?label=dd>
- Audubon International (2007). Audubon International Green Leaf Eco-rating Program. Saisi le 27 septembre 2007 de: <http://auduboninternational.org/PDFs/Greenleaf%20Hotel%20Program.pdf>
- Auger, P., Burke, P., Devinney, T.M. et Louviere, J.J. (2003). What will Consumers Pay for Social Product Features? *Journal of Business Ethics*, 42, 281-304.

- Augustyn, M.M. et Seakhwa-King, A. (2004). Is the Servqual scale an adequate measure of quality in leisure, tourism and hospitality. *In* J.S. Chen (éd.). *Advances in Hospitality and Leisure*. Vol. I. (p. 3-24). New York: Elsevier Jai.
- Ayuso, S. (2007). Comparing Voluntary Policy Instruments for Sustainable Tourism: The Experience of the Spanish Hotel Sector. *Journal of Sustainable Tourism*, 15(2), 144-159.
- Bagozzi, R.P. et Warshaw, P.R. (1990). Trying to consume. *Journal of Consumer Research*, 17, 127-140. *dans* Fishbein, M. et Ajzen, I. (2010). *Predicting and Changing Behavior*. New York: Psychology Press Taylor & Francis Group.
- Balfet, M. (2001). *Marketing des services touristiques et hôteliers : spécificités, méthodes et techniques*. Paris: Ellipses Éditions Marketing S.A.
- Bamberg, S. et Möser, G. (2006). Twenty years after Hines, Hungerford and Tomera: A new meta-analysis of psycho-social determinants of pro-environmental behaviour. *Journal of Environmental Psychology*, 27, 14-25.
- BarclayCard. (2008). Les voyageurs d'affaires ignorent les politiques environnementales. Saisi le 8 juin 2008, de (<http://www.corporate.canada.travel/corp/media/app/fr/ca/newsItem.do?articleId=73602>)
- Barnard, C.H. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press. *dans* Hafsi, T. et Fabi, B. (1997). *Les fondements du changement stratégique*. Montréal: Les Éditions Transcontinental inc.
- Barr, J., Carpentier, C.L., et Clegg, Y. (2003). *De la théorie à la pratique: Recueil d'information sur le tourisme durable en Amérique du Nord*. Document d'information préparé pour la Commission de coopération environnementale. Saisi en janvier 2004, de: http://www.cec.org/files/pdf/ECONOMY/tourism-8f3_FR.pdf
- Barreau, H. (1990). *L'Épistémologie*. Que sais-je. Paris: Presses universitaires de France.
- Barsky, J. et R. Labagh (1992). « A strategy for customer satisfaction ». *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 5, 32-40.
- Barsky, J. et Nash, L. (2002). Evoking Emotion. Affective Keys to Hotel Loyalty. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, (fév.), 39-46.

- Barsky, J. et Nash, L. (2003). Customer Satisfaction: Applying Concepts to Industry-wide Measures. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(5/6), 173-183.
- Baumart, P. et Ibert, J. (2003). Quelles approches avec quelles données? In Thiétard, R.-A. et coll. (2003). *Méthodes de recherche en management*. (2^e éd.). (p. 82-103). Paris: Dunod.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. et Xuereb, J.-M. (2003). La collecte de données et la gestion de leurs sources. In Thiétard, R.-A. et coll. (2003). *Méthodes de recherche en management*. (2^e éd.). (p. 224-256). Paris: Dunod.
- Baxter, M. (2004). Les premières étapes du management environnemental. *ISO Management systems. Dossier, juillet-août 2004*.
- Bazin, D. (2007). *Sauvegarder la nature. Une introduction au Principe de Responsabilité de Hans Jonas*. Ellipses: Paris.
- Beaudet, G. (2004). La vie de château. *Téoros, aut. 2004*, 23(3), 5-9.
- Bécheur, A. et Bensebaa, F. (2004). Responsabilité sociale des entreprises : acceptabilité, crédibilité et légitimité des pratiques. Actes de la 13^{ième} conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine, 2,3 et 4 juin 2004.
- Becker, L.J., Seligman, C., Fazio, R.H. et Darley, J.M. (1981). Relating attitudes to residential energy use. *Environment and Behavior*, 13(5), 590-609.
- Beckmann, S.C. (2007). Consumers and Corporate Social Responsibility: Matching the Unmatchable. *Australasian Marketing journal*, 15(1), 27-36.
- Bergery, L. (2000). Les entreprises touristiques vont devoir faire leur révolution. *Espaces, (Sept. 2000)* 174, 15-18.
- Bergeron, H. (2002). La gestion stratégique et les mesures de la performance non-financière des PME. Actes du 6e Congrès international de francophonie sur la PME. Octobre 2002. HEC Montréal.
- Bergin-Seers, S. et Mair, J. (2009). Emerging green tourists in Australia: Their behaviours and attitudes. *Tourism and Hospitality Research*, 9(2), 109-119.
- Berle A. A. et G. Means, 1932. *The Modern Corporation and the Private Property*. New York: Mc Millan. dans Gond, J.P. et Mercier, S. (2005). Les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature. Note du Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Ressources Huines (URHE), no 411, 21p.

- Berry, S. et Ladkin, A. (1997). Sustainable Tourism: A Regional Perspective. *Tourism Management*, 18(7), 433-440.
- Bertalanffy von, L. (1993). *Théorie générale des systèmes*. Paris: Dunod.
- Berthon, P., Pitt, L., Ewing, M. et Carr, C.L. (2002). Potential Research Space in MIS: A Framework for Envisioning and Evaluating Research Replication, Extension, and Generation. *Information Systems Research*, 13(4), 416-427.
- Bitner, M.J. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effect of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*, 54 (avr.), 69-82. In Cronin, J.J.Jr. et Taylor, S.A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(Jul.), 55-68.
- Blackstock, K., White, V., McCrum, G., Scott, A. and Hunter, C. (2008). Measuring responsibility: an appraisal of a Scottish National Park's sustainable tourism indicators. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(3), 276-297.
- Blamey, R. K. (2001). Principles of Ecotourism. In Weaver, D. B. (dir.). *The encyclopedia of ecotourism*, (p.5-21). Wallingford (Angleterre): CAB International.
- Blamey, R.K. et Braithwaite, V.A. (1997). A social value segmentation of the potential ecotourism market. *Journal of Sustainable Tourism*, 5(1), 29-45. dans Dolnicar, S. (2004). Insights into Sustainable Tourists in Austria: A Data-based A Prior Segmentation Approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 12(3), 209-218.
- Bloch, H., Chemana, R., Gallo, A., Leconte, P., Le Ny, J.-F., Postel, Moscovici, S., Reuchlin, M. et Vurpillot, É. (dir.). (1991). *Grand dictionnaire de la psychologie*. Paris: Larousse.
- Boele, R., Fabig, H. et Wheeler, D. (2001). Shell, Nigeria and the Ogoni. A study in unsustainable development: II. Corporate social responsibility and stakeholder management versus a rights-based approach to sustainable development. *Sustainable Development*, 9, 121-135.
- Bohdanowicz, P. (2005). European Hoteliers' Environmental Attitudes. Greening the Business. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 188-204.
- Boiral, O. (2007). *Environnement et Gestion. De la prévention à la mobilisation*. Québec: Presses de l'Université Laval.

- Bolton, R.N. et Drew, J.H. (1991). A multistage model of customers' assessment of service quality and value. *Journal of consumer Ressources*, 17(4), 375-384. dans Brady, M.K., Cronin, J.J. et Brand R.R. (2002). Performance-only measurement of service quality: a replication and extension. *Journal of Business Research*, 55, 17-31.
- Bonneveux, E. Et Saulquin, J.-Y. (2009). L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial. *Revue Management & avenir*, 23, 170-186.
- Bonilla Priego, M. J. et Avilés Palacios. (2008). Analysis of Environmental Statements Issued by EMAS-Certified Spanish Hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(4), 381-394.
- Borg, W.R. et Gall, M.D. (1989). *Educational research*. White Plains, NY: Longman. In Robson, C. (2002). *Real World Research* (2^eéd.). Oxford: Blackwell Publishing.
- Boss, J.-F. (1999). La contribution des éléments du service à la satisfaction des clients. *Revue Française du marketing*, 171, 115-128.
- Boulding, K.E. (1956). General Systems Theory: The Skeleton of Science. *Management Science*, 2(3), 197-208. dans Stead, W.E. et Stead, J.G. (1994). Can Humankind Change the Economic Myth? Paradigm Shifts Necessary for Ecologically Sustainable Business. *Journal of Organizational Change Management*, 7(4), 15-31.
- Bouquin, H. (1986). Le contrôle de gestion: contrôle de gestion/contrôle d'entreprise. Paris: Presses universitaires de France.
- Bowen, H.R. (1953). *Social Responsibility of the Businessman*. New York: Harper & Row.
- Bower, J.L. (1970). *Managing the Resource Allocation Process*. Homestead: Irwin. dans Hafsi, T. et Fabi, B. (1997). *Les fondements du changement stratégique*. Montréal: Les Éditions Transcontinental inc.
- Brady, M.K. et Cronin, J.J. (2001). Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors. *Journals of Services Research*, 30(Fév.), 241-51.
- Brady, M.K., Cronin, J.J. et Brand R.R. (2002). Performance-only measurement of service quality: a replication and extension. *Journal of Business Research*, 55, 17-31.

- Braybrooke, D. Lindblom, C.E. (1963). *A Strategy of Decision*. New York: Free Press. dans Hafsi, T. et Fabi, B. (1997). *Les fondements du changement stratégique*. Montréal: Les Éditions Transcontinental inc.
- Brown, M. (1994). Environmental Auditing and the Hotel Industry: An Accountant's View. In A.V. Seaton *et al.* (eds), *Tourism: The State of the Art*. (p. 675-81). Chichester: Wiley, dans Hobson, K. et Essex, S. (2001). Sustainable Tourism: a view from accommodations businesses. *The Service Industries Journal*, Oct. 2001, 21(4), 133-147.
- Bureau de Normalisation du Québec (2011). Lancement de la nouvelle norme BNQ 21000 - Le développement durable dans la gestion des entreprises prend de l'expansion. Saisi le 7 avril 2011, de: http://www.bnq.qc.ca/documents/communiquer_9700-021_2011-04-06.pdf
- Butler, R. (1993). Tourism - an evolutionary perspective. In Nelson, J., Butler, R., and Wall, G., (éd.) *Tourism and Sustainable Development: Monitoring, Planning and Managing*, Department of Geography, University of Waterloo, Ontario: 27-43. dans Hardy, A., Beeton, R.J.S. et Pearson, L. (2002). Sustainable Tourism: An Overview of the Concept and its Position in Relation to Conceptualisations of Tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 10(6), 475-496.
- Butler, R. (1997). "Modelling Tourism Development. Evolution, growth and decline". In Wahab, S. Et Pigram, J.J. (éd.). *Tourism, Development and Growth: The Challenge of Sustainability*. London: Routledge, 109-125.
- Butler, J. (2008). The Compelling "Hard Case" for Green Hotel Development. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(3), 234-244.
- Byrd, E.T. et Gustke, L. (2007). Using decision trees to identify tourism stakeholders: The case of two Eastern North Carolina counties. *Tourism and Hospitality Research*, 7(3), 176-193.
- Cai, L.A., Feng, R. et Breiter, D. (2004). Tourist purchase decision involvement and information preference. [Version électronique]. *Journal of Vacation Marketing*, Mar. 2004, 10(2), 138-149.
- Callot, P. (2011). Les pionniers de l'écolabellisation en hôtellerie: une vision responsable, levier d'un changement durable. *Revue Management & Avenir*, 41, 32-47.

- Camus, S., Hikkerova, L. et Sahut, J.-M. (2010). Tourisme durable : une approche systémique. 1ère Journée Scientifique du Tourisme Durable en partenariat avec l'ADERSE et l'AFEST. *Cap Vers un Tourisme Durable ou un Écotourisme*. Tenue à Nantes, 16 Avril.
- Cano, C.R., Carrillat, F.A. et Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *International Journal of Research in marketing*, 21, 179-200
- Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F. (2007). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Collection Repères. Paris: La Découverte.
- Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable: acteurs, enjeux, stratégies*. Paris: La Découverte.
- Carlsen, J., Getz, D. et Ali-Knight, J. (2001). The environmental attitudes and practices of family businesses in rural tourism and hospitality sectors. *Journal of Sustainable Tourism*, 9 (4), 281-297.
- Carmines, E. et Zeller, R. (1990). Reliability and Validity Assessment. London: Sage. In Thiétard, R.-A. et coll. (2003). *Méthodes de recherche en management*. (2^e éd.). Paris: Dunod.
- Carroll, A.B. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Cazal, D. (2006). La RSE et ses parties prenantes: enjeux sociopolitiques et contrats. Document de travail du LEM 2006-06. Lille Économie et Management, UMR-CNRS 8179.
- Cazalais, N. (2004). Hôtellerie et développement régional. *Téoros*, 23(3), 17-21.
- Cazalais, N., R. Nadeau et G. Beaudet (1999). *L'espace touristique*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Chadee, D.D. et Mattsson, J. (1996). An Empirical Assessment of Customer Satisfaction in Tourism. *The Services Industries Journal*, 16(3), 305-320.
- Chambers Active for Sustainable Tourism (2009). *Environmental Initiatives by Tourism Small and Medium Enterprises in Six European Regions. Current practices, indicators and benchmarks*. Produced by the Christel DeHaan Tourism and Travel Research Institute, University of Nottingham.

- Chan, E.S.W. et Wong, S.C.K. (2006). Hotel selection: When price is not the issue. *Journal of Vacation Marketing*, 12(2), 142-159.
- Chanlat, J.-F. (1990). *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Charreire, S. et Durieux, F. (2003) Explorer et tester : deux voies pour la recherche. In Thiétart, R.-A. et coll. (2^e éd.). (2003). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod. p. 57-81.
- Chesworth, N.E. (1999). *Toward advancing a theory of ecotourism market segmentation*. Thèse de doctorat, The Pennsylvania State University, The Graduate School, College of Health and Human Development.
- Chon, K.S. et Sparrowe, R.T. (1995). *Welcome to hospitality: An Introduction*. Cincinnati: South Western. In Chesworth, N.E. (1999). *Toward advancing a theory of ecotourism market segmentation*. Thèse de doctorat, The Pennsylvania State University, The Graduate School, College of Health and Human Development.
- Churchill, A.G.Jr. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73.
- Clarke, G. (2001). Confirming satisfaction as an attitude within the service-buying process. *Journal of Consumer Behavior*. 1(2), 111-123.
- Clarke, J. (1997). A framework of approaches to sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 5(3), 224-233.
- Clarke, J. (2004). Trade Associations: An Appropriate Channel for Developing Sustainable Practice in SMEs. *Journal of Sustainable Tourism*, 12(3), 194-208.
- Cleveland, M., Kalamas, M. et Laroche, M. (2005). Shades of Green. [Version électronique] *The Journal of Consumer Marketing*, 22 (4/5), 198-212.
- Cohen, E. (1979). Phenomenology of Tourist Experiences. *Sociology*, 13, 179-201. In Stephen Williams (Ed.). *Tourism Critical concepts in Social Sciences*, Vol. II, *The Experience of Tourism*, (p. 351-365). London: Routledge, Taylor and Francis Group.
- Commission Canadienne du Tourisme (2003). Saisi le 3 novembre 2003, de: www.ctx_news@ctc-cct.ca

Commission Canadienne du Tourisme (2006). Enquête sur l'hébergement des voyageurs: Rapport sur l'année 2004. Saisi le 30 septembre 2006, de: <http://www.canadatourism.com/ctx/app/fr/ca/publication.do>

Commission Canadienne du Tourisme (2009). Rendement du Canada dans le domaine du tourisme. Indicateurs nationaux du tourisme. Premier trimestre de 2009. Saisi le 14 juillet 2009, de: http://www.corporate.canada.travel/docs/research_and_statistics/stats_and_figures/nti/NTI_Q1_2009_FR.pdf

Commission mondiale sur l'environnement et le développement des Nations Unies (1987). *Notre avenir à tous, le rapport Brundtland*. Montréal: Les éditions du Fleuve.

Conseil Québécois des ressources humaines en tourisme (2009). Étude sur la place de la main-d'œuvre étudiante dans l'industrie touristique. Saisie en décembre 2009, de: <http://www.cqrht.qc.ca/bibliotheque-virtuelle/etudes-et-enquetes>

Coors, A. C. et Winegarden, W. (2005). Corporate Social Responsibility-Or good advertising ? [Version électronique]. *Regulation*, 28(1), 10-12.

Corporation de l'industrie touristique du Québec (2005). Saisi en novembre 2005, de: <http://www.citq.qc.ca>.

Corporation de l'industrie touristique du Québec (2007). Saisi le 17 juillet 2007, de: <http://www.citq.qc.ca/historique/>

Covacic, A. (2007). Sustainable Development and the Problems of Measuring. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 30, 83-91.

Centre régional d'observation du commerce et de l'industrie (2009). Le développement durable dans les PME de l'hôtellerie-restauration. Février 2009. Saisi en avril 2010, de: <http://www.crocis.ccip.fr>

Cronin, J.J.Jr. et Taylor, S.A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56 (Jul.1992), 55-68.

Cronin, J.J.Jr., Brady, M.K. et Hult, G.T.M. (2000). Assessing the Effects of Quality, Value and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Services Environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218.

Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique: essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*. Paris: Seuil. dans Hafsi, T. et

- Fabi, B. (1997). *Les fondements du changement stratégique*. Montréal: Les Éditions Transcontinental inc.
- Cuvelier, P. (2000). La fin du tourisme fordiste. *Espaces*, 177(déc.), 32-37.
- Cyert, R.M. et March, J.G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. dans Hafsi, T. et Fabi, B. (1997). *Les fondements du changement stratégique*. Montréal: Les Éditions Transcontinental inc.
- Daft, R.L. (1986). Learning the Craft of Organizational Research. *Academy of Management. The Academy of Management Review* (pre-1986), 8(4), 539-546.
- Daft, R.L. (1995). *Organization Theory and Design*. New York: West Publishing.
- D'Agostino, S., Deubel, P., Montoussé, M. et Renouard, G. (2002). *Dictionnaire de Sciences économiques et sociales*. Rosny-sous-Bois: Bréal éditions.
- Dann, G.M.S. (1981). Tourist motivation. *Annals of Tourism Research*, 8(2), 187-219.
- De La Villarmois, O. (2001). Le concept de performance et sa mesure un état de l'art. *Les Cahiers de la Recherche*. Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Évolution des Entreprises (CLAREE). Avril 2001
- Del Chiappa (2011). Del Chiappa, G. (2011a). "Trustworthiness of Travel 2.0 applications and their influence on tourists' behaviour: An empirical investigation in Italy," dans R. Law, M. Fuchis et F. Ricci (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2011*. Vienne: Springer.
- Demers, J. (1992). *Paysages et environnements touristiques*. Bernières: Institut nord-américain de recherche en tourisme inc.
- Deshpande, R. et Webster, F.E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53(Janv.), 3-15.
- Desormeaux, R. (2006). Les concepts clés et le service à la clientèle. In Colbert, F., Desormeaux, R., Filion, M., Gendreau, R. et Ouellet, J.-F. *Gestion du Marketing* (4^e éd.). Montréal: Gaëtan Morin, Chenelière Éducation.
- Diaz-Martin, A.M., Iglesias, V., Vasquez, R. et Ruiz, A.V. (2000). The use of quality expectations. *Journal of Services Marketing*, 14(2), 132-146.
- Dion, M., Wolff, D. et al. (2008). *Le développement durable. Théories et applications au management*. (43-55). Paris: Dunod.

- Dolnicar, S. (2004). Insights into Sustainable Tourists in Austria: A Data-based A Prior Segmentation Approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 12(3), 209-218.
- Dolnicar, S. et Otter, T. (2003). Which Hotel Attributes Matter? A review of previous and a framework for future research. Communication présentée lors du 9th Annual Conference of the Asia Pacific Tourism Association (APTA), University of Technology Sydney, 2003, 1, 176-188.
- Dolnicar, S., Crouch, G. I. et Long, P. (2008). Environment-friendly Tourists: What Do We Really Know About Them? *Journal of Sustainable Tourism*, 16(2), 197-210.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. et Grenier, C. (2003). Validité et fiabilité de la recherche. In Thiétard, R.-A. et coll. (2003). *Méthodes de recherche en management*. (2^e éd.). (257-287). Paris: Dunod.
- Dubé, L., Enz, C.A., Renaghan, L.M. et Siguaw, J. A. (1999). Best Practices in the United States Lodging Industry: Overview, Methods and Champions. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(4), 14-27.
- Dube, L., Enz, C.A., Renaghan, L.M. et Siguaw, J.A. (2000). Managing for excellence. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(5), 30-40.
- Dubigeon, O. (2005). (2^e éd). *Mettre en pratique le développement durable, quels processus pour l'entreprise responsable?* Paris: Éditions Le Village Mondial.
- Dubois, G. et Ceron, J.P. (2001). « *Un regard critique sur le contenu éthique des démarches de développement durable dans le tourisme* ». Colloque « Tourisme, Éthique, Environnement et Développement durable », Limoges, 20 et 21 juin 2001. Version finale octobre 2001. Saisi en janvier 2004, de: <http://www.tec-conseil.com/ECorpspu.htm>
- Duguay, B. (2005). *Consommation et image de soi. Dis-moi ce que tu achètes...* Montréal: Liber.
- Duhaime, C. P., Kindra, G. S., Laroche, M., & Muller, T. E., (1996). *Le comportement du consommateur*. Boucherville: Gaétan Morin Éditeur.
- Duncker, K. (1945). On problem-solving [Entire Issue]. *Psychological Monographs*, 58(5). dans Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2005). *Analyses des données qualitatives* (Trad. M. Hlady-Rispal, M.). Bruxelles: De Boeck (2^e éd.).

- Eiglier, P. et Langeard, E. (1987). *Le marketing des services*. Paris : Édisciences.
dans Balfet, M. 2001. *Marketing des services touristiques et hôteliers : spécificités, méthodes et techniques*. Paris: Ellipses Éditions Marketing.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ekinci, Y., Riley, M. Et Fife-Schaw, C. (1998). Which school of thought? The dimensions of resort hotel quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(2), 63-67.
- Elkington, J. et Hailes, J. (1988). *The Green Consumer Guide*. London : Victor Gollancz. Dans Bergin-Seers, S. et Mair, J. (2009). Emerging green tourists in Australia : Their behaviours and attitudes. *Tourism and Hospitality Research*, 9(2), 109-119.
- English H. B. et English, C.A. (1968). *A Comprehensive Dictionary of Psychological and Psychoanalytic Terms: a Guide to Usage*. New York: Mac Kay. dans Balfet, M. (2001). *Marketing des services touristiques et hôteliers : spécificités, méthodes et techniques*. Paris: Ellipses Éditions Marketing S.A.
- Enz, C.A., Potter, G. et Siguaw, J.A. (1999). Serving more segments and offering more products. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(6).
- Enz, C.A. et Siguaw, J.A. (2000). Best Practices in Service Quality. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(5), 20-29.
- Enz, C.A. et Siguaw, J.A. (2003). Revisiting the Best of the Best : Innovation in Hotel Practice. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 44(5/6), 115-123.
- Epstein, M. J. (2004). The Drivers and Measures of Success in High Performance Organizations. Performance Measurement and Management Control: Superior Organizational Performance. *Studies in Managerial and Financial Accounting*, 14, 3-18.
- Esteves, J. et Pastor, J. 2003. Using a Multimethod Approach to Research Enterprise Systems Implementations. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 2(2), 69-82.
- Institut du Nouveau Monde. (2010). *État du Québec, 2010*. Montréal: Boréal.
- Evrard, Y. (1993). La satisfaction des consommateurs: état des recherches. *Revue Française de Marketing*, 144-145(4-5), 53-65.

- Evrard, Y., Pras, B. et Roux, E. (1994). *Market-Études et recherche en Marketing-Fondements, méthodes*. Paris: Nathan., dans Balfet, M. (2001). *Marketing des services touristiques et hôteliers : spécificités, méthodes et techniques*. Paris: Ellipses Éditions Marketing S.A.
- Fabi, B. et Garand, D. (2005). « La gestion des ressources humaines en PME ». In Les PME Bilans et perspectives (3éd.). Julien, P. A. (dir.). (459-523). Cap Rouge (Québec): Presses Interuniversitaires.
- Fabi, B., Lacoursière, R. et Boyer, M. (2004). Ressources humaines: bientôt « la grande séduction »? Cahier de recherche CR-04-15. Institut de recherche sur les PME. Université du Québec à Trois-Rivières.
- Fairweather, J.R., Maslin, C. et Simmons, D.G. (2005). Environmental values and response to ecolabels among international visitors to New Zealand, *Journal of Sustainable Tourism*, 13(1), 82-98.
- Fennell, D. (2006). *Tourism Ethics*. Clevedon: Channel View Publications.
- Fenneteau, H. (2002). *Enquête: entretien et questionnaire*. Paris: Dunod. dans Jolibert, A. et Jourdan, P. (2006). *Marketing research*. Paris: Dunod.
- Fernandez, M.C.L. et Bedia, A.M.S. (2004). Is the hotel classification system a good indicator of quality service? An application in Spain. *Tourism Management*, 25, 771-775.
- Ferrand, D. (1995). La communication environnementale. In *Environnement, économie et entreprise*. Raymond Brulotte (dir.). Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, (p. 427-487). dans Gendron, C. (2004). *La gestion environnementale et la norme ISO 14001*. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.
- Firestone, W.A. (1987). Meaning in method: The rhetoric of quantitative and qualitative research. *Educational Researcher*, 16(7), 16-21. In Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2005). *Analyses des données qualitatives* (Trad. M. Hlady-Rispal, M.). Bruxelles: De Boeck (2e éd.).
- Fishbein, M. et Ajzen, I. (2010). *Predicting and Changing Behavior*. New York: Psychology Press Taylor & Francis Group.
- Fornell, C.R. et D.F. Larcker. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.

- Forsyth, T. (1997). Environmental responsibility and business regulation: The case of sustainable tourism. *The Geographical Journal*, 163(3), 270-280.
- François-Lecompte, A. et Prim-Allaz, I. (2009). Les Français et le tourisme durable: proposition d'une typologie. *Revue Management & Avenir*, 29, 308-326.
- Frangialli, F. (2002). Intervention du Secrétaire général de l'Organisation mondiale du tourisme au Sommet mondial du développement durable, Johannesburg, Afrique du Sud, 29 août 2002. Saisi en novembre 2003, de: <http://www.world-tourism.org/>
- Frangialli, F. (2006). Tourism is a key resource for sustainable economic and social development, thin-tank finds. Saisi le 29 septembre 2006, de: <http://www.travelwirenews.com/news/29sept2006.htm>
- Freeman R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing.
- Freeman R.E. (1999). Response: Divergent Stakeholder Theory, *Academy of Management Review*, 24(2), 233-236.
- Friedman, A.L. et Miles, S. (2002). Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1-21.
- Gabriel, P. (2009). La diffusion de projets complexes parmi les acteurs économiques: l'exemple du développement durable. *Revue Management & Avenir*, 29, 155-171.
- Gagnon, C. (2008a). « Le développement durable. Un nouveau paradigme scientifique? ». In Massicotte, G. (et coll.). *Sciences du territoire*. (p. 335-368. Presses de l'Université du Québec: Sainte-Foy.
- Gagnon, C. (2008b). La construction historique du développement durable. *Développement social*, 9(2), 10-11.
- Gauthier, B. (dir.). (1997). (2003, 4^e éd.). Recherche sociale: de la problématique à la collecte de données. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec. (2003, 4^e éd.).
- Gefen, D., Straub, D.W. et Boudreau, M.-C. (2000). Structural equation modeling and regression: guidelines for research practice, *Communications of the AIS*, (4:7), p. 1-76.

- Gendron, C. (2004). *La gestion environnementale et la norme ISO 14001*. Montréal: Presses de l'Université de Montréal.
- Gendron, C. (2006). *Le développement durable comme compromis. La modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Getty, J.M. et Getty, R. L. (2003) Lodging quality index (LQI): assessing customers' perceptions of quality delivery. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(2), 94-104.
- Giese, J.L. et Cote, J.A. (2000). Defining Consumer Satisfaction. *Academy of marketing Science Review*, 1, 1-24.
- Gilbert, D et Horsnell, S. (1998). Customer Satisfaction Measurement Practice in United Kingdom Hotels. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 22(4), 450-464.
- Gladwin, T.N., Kennelly, J.J. et Krause, T.-S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *The Academy of Management Review*, 20(4), p. 874-908.
- Glaser, B.G. et Strauss, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Global Compact (2008). Le pacte mondial. Saisi le 15 avril 2008, de: <http://www.unglobalcompact.org/languages/french/index.html>
- Global Reporting Initiatives (2007). Saisi le 13 décembre 2007, de: <http://www.globalreporting.org/GRIPortal/Indicator%20Files/WhatsThis/Type.htm>
- Global Sustainable Tourism Criteria (2008). Saisi le 8 octobre 2008, de: http://www.sustainabletourismcriteria.org/index.php?option=com_content&task=view&id=58&Itemid=188
- Glorieux-Boutonnat, A. (2004). Can the environment help boots your marketing? *Australian Journal of Dairy Technology*, 59(2), 85-90.
- Glueck, J. (2008). Ted Turner annonce les tout premiers critères mondiaux de tourisme durable au Congrès mondial de la conservation. Saisi le 8 octobre 2008, de: http://www.newspress.fr/communiqu_207744_2627.aspx
- Gnoth, J. (1997). Tourism Motivation and Expectation Formation. *Annals of Tourism Research*, 24(2), 283-304.

- Go, F.M. (1998). Tourism in the context of globalization. *Papers of Tourism*, 23, 151-171.
- Goldstein, N.J., Griskevicius, V. et Cialdini, R.B. (2007). *Invoking Social Norms. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(2), 145-150.
- Gond, J.P. et Mercier, S. (2005) Les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature. Note du Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Ressources Huines (URHE), no 411, 21 p.
- Goodall, B. (1991). "Understanding Holiday Choice". *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, C.P. Cooper (ed.) Vol.3. (58-77). London: Belhaven Press. In *Tourism Critical Concepts in the Social Sciences*, Williams, S. (ed.). Vol II. The Experience of Tourism. London Routledge, Taylor & Francis Group.
- Goodman, A. (2000). Implementing sustainability in service operations at Scandic Hotels. *Interfaces*, 30(3), 202-214.
- Gray, B.J. et Hooley, G. (2002). Market orientation and service firm performance-a research agenda. *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 980-988.
- Green Key Global (2010). Green Eco-Rating Program. Saisi en juin 2010, de: <http://www.greenkeyglobal.com/news.asp>
- Gricourt, D. (2009). Le Studio 2020 invente l'hôtel du futur. Hébergement touristique du futur. *Espaces, Tourisme & Loisirs*, 275, 12-15.
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20.
- Guenzi, P. et Pelloni, O. (2004). The impact of interpersonal relationships on customer satisfaction and loyalty to the service provider. *International Journal of Service Industry Management*, 15(3), 365-384.
- Gummesson, E. (1999). *Total Relationship Marketing. Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30Rs*. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Gundersen, M.G., Heide, M. et Olsson, U.H. (1996). Hotel Guest Satisfaction among Business Travelers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(2), 72-81.
- Haber, S. et Reichel, A. (2005). Identifying Performance Measures of Small Ventures-The Case of the Tourism Industry. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 257-286.

- Hafsi, T. et Fabi, B. (1997). *Les fondements du changement stratégique*. Montréal: Les Éditions Transcontinental inc.
- Haktanir, M. et Harris, P. (2005). Performance measurement practice in an independent hotel context. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(1), 39-50.
- Hardy, A., Beeton, R.J.S. et Pearson, L. (2002). Sustainable Tourism: An Overview of the Concept and its Position in Relation to Conceptualisations of Tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 10(6), 475-496.
- Harris, R., Griffin, T. et Williams, P. (2002). *Sustainable tourism, a global perspective*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hart, S.L. (2001). Beyond greening: Strategies for sustainable Tourism. In The Heartscan Reader of Business and Sustainable Development. Starkey, R., Welford, R. (eds.). (7-19). London: Heartscan.
- Hasek, G. (2006). The Top 10 Environmental Issues Facing the Hospitality Industry in 2007. Saisi le 3 mars 2007, du site de Green Lodging News: http://economicallysound.com/the_top_10_environmental_issues_facing_the_hospitality
- Hezri, A.A. et Dovers, S.R. (2006). Sustainability indicators, policy and governance: Issues for ecological economics. *Ecological Economics*, 60, 86-99.
- Higgins, S.M. (2011). IHG takes mobile to next level. Saisi le 28 juin 2011, du site hotelnewsnow.com: <http://www.hotelnewsnow.com/Articles.aspx?ArticleId=5852&par1=yplHDf8gLBUKT3BsPOtTgQ==&par2=bhS/4ULwhS3dkwmqJhbm5OCdnPsskrd0gxElwKOCABAWrSf7RmzJj/PrxucwJWzUD/E+bOYGOo+YFON7uOUJA==>
- Hillary, R. (2000). The eco-management and audit scheme, ISO 14001 and the smaller firm. In R. Hillary (ed.) *Small and Medium Sized Enterprises and the Environment* (p. 128-47). Sheffield: Greenleaf.
- Hirschman, E.C. et Holbrook, M.B. (1982). Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. *Journal of Marketing*, 46(été), 92-101.
- Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. Collection Perspectives Marketing. Bruxelles: Éditions De Boeck Université.

- Hobson, K. et Essex, S. (2001). Sustainable Tourism: a view from accomodation businesses. *The Service Industries Journal*, 21(4), 133-147.
- Hoeffler et Keller, (2002). Building Brand Equity Through Corporate Societal Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 78-89.
- Honey, M. et Rome, A. (2001). *Protecting Paradise. Certification Programs for Sustainable Tourism and Ecotourism*. Washington, DC: Institute for Policy Studies.
- Horovitz, J. (1987). *La qualité de service*. Paris: InterÉditions.
- Houston, F.S. (1986). The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not. *Journal of Marketing*, 50, 81-87.
- Howard, J. A. et Sheth, J.N. (1969). *The Theory of Buyer Behavior*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Huberman, A. M. et Miles, M.B. (1994). Data Management and Analysis Methods. In *Methods of Collecting and Analysing empirical materials*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hult, T.G. et Ketchen, D.J. (2001). Does Market Orientation Matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899-906.
- Hunt, H.K. (1977). CS/D overview and future research directions. In : Hunt, H.K. (ed.). *Conceptualization and measurement of costumer satisfaction and dissatisfaction*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute. dans Brady, M.K., Cronin, J.J. et Brand R.R. (2002). Performance-only measurement of service quality: a replication and extension. *Journal of Business Research*, 55, 17-31.
- Hunter, A., & Brewer, J. (2003). Multimethod research in sociology. In A. Tashakkori & C. Teddlie (Eds.), *Handbook of mixed methods in social and behavioral research* (p. 577-594). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ingram, H. (1996) Classification and grading of smaller hotels, guesthouses and B&B accomodations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(5), 30-36.
- Ingram, H. et Daskalakis, G. (1999). Measuring quality gaps in hotels: the case of Crete. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(1), 24-34.

- International Hotels & Restaurants Association (2009). Saisi le 13 juillet 2009, de: <http://www.ih-ra.com>
- International Hotels & Restaurants Association (2010). Saisi en juin 2010, de: <http://www.ih-ra.com>
- Jacobs, B.W., Singhal, V.R. et Subramanian, R. (2010). An empirical investigation of environmental performance and the market value of the firm. *Journal of Operations Management*, 28, 430-441.
- Jaworski, B.J. et Kohli, A.K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Johnson, A. (2008). Flat-screen televisions are becoming star of the show. *Hotel & Motel Management*, (juil.), 28.
- Jolibert, A. et Jourdan, P. (2006). *Marketing Research. Méthodes de recherche et d'études en marketing*. Paris: Dunod.
- Jonas, H. (1990). Le Principe responsabilité. Paris: Cerf. dans Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F. (2007). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Collection Repères. Paris: La Découverte.
- Jones, T.M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.
- Julien, P. -A. (1996). « Entrepreneuriat, développement du territoire et appropriation de l'information ». *Revue internationale PME*, 9(3-4), 149-178.
- Julien, P. -A. (2005). « Pour une définition des PME ». In Les PME Bilans et perspectives (3éd.). Julien, P. A. (dir.). (1-23). Cap Rouge (Québec): Presses Interuniversitaires.
- Juwaheer, T.D. (2004). Exploring international tourists' perceptions of hotel operations by using a modified SERVQUAL approach. A case study of Mauritius. *Managing Service Quality*, 14(5), 35-364.
- Kadri, B. (2008). L'identité scientifique du tourisme. Un mythe ou une réalité en construction? *Téoros*, 27(1), 51-58.
- Kaplan, B. et Duchon, D. (1988). Combining Qualitative and Quantitative Methods in Information Systems Research; A Case Study. *MIS Quarterly*, (déc.), 571-586. dans Esteves, J. et Pastor, J. (2003). Using a Multimethod Approach to Research Enterprise Systems Implementations. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 2(2), 69-82.

- Kaplan, R.S. et Norton, D.P. (2005). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, (Juil./Aug.), 172-180.
- Kauffman, S.A. (1993). *The Origin of Order: Self Organization and Selection in Evolution*. New-York: Oxford University Press.
- Kechad, R. et Marcotte, J.F.. (2004). Pour une approche pluridisciplinaire dans la recherche et la gestion du développement durable. *Esprit critique*, 7 (1), 1-4.
- Kim, H., Borges, M.C. et Chon, J. (2006). Impacts of environmental values on tourism motivation : The case of FICA, Brazil. *Tourism Management*, 27, 957-967.
- Kimes, S.E. (2002). Perceived Fairness of Yield Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(1), 21-30.
- Kirca, A.H. Jayachandran, S. et Bearden, W.O. (2005). A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69(Avr.), 24-41.
- Kirk, D. (1995). Environmental management in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(6), 3-8.
- Knutson, B.P., Stevens, C., Wullaert, M.P., Patton, M. et Yokoyama, F.(1991). Lodgserv: a service quality index for the lodging industry. *Hospitality Research Journal*, 15, 277-284.
- Knutson, B.J., Beck, J.A., Singh, A.J., Kasavana, M.L. et Cichy, R.F. (2004). "Marketing to lodging, food service and club consumers in the future: A Delphi study to predict Marketing management in 2007". *Advances in Hospitality and Leisure*, volume 1. 25-41.
- Koch, J. V. et Cebula, R.J. (2002) Price, quality and service on the Internet: Sense and nonsense. [Version électronique] *Contemporary Economic Policy Huntington Beach*, 20(1), 25-37.
- Kohli, A.K. et Jaworski, B.J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(Avr.), 1-18.
- Kozak, M. and Rimmington, M. (1998) Benchmarking: Destination attractiveness and small hospitality business performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 10(5), 74-8.

- Kotler, P. et Cunningham, P. (2004). *Marketing Management*. Toronto: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. , Di Maulo, V., Armstrong, G., Cunningham, P. et Warren, R. (1998). *Le marketing. De la théorie à la pratique*. 2^{ème} édition. Boucherville: Gaëtan Morin Éditeur Ltée.
- Kovacic, A. (2007). Sustainable Development and the Problems of Measuring. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 30, 83-91.
- Kuzel, A.J. (1992). Sampling in qualitative inquiry. In E. Crabtree & W.L. Miller (Eds). *Doing Qualitative research*. p. 31-44. (Research Methods for Primary Cure Series, Vol.3). Newbury Park, CA: Sage. Dans Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2005). *Analyses des données qualitatives* (Trad. M. Hlady-Rispal, M.). Bruxelles: De Boeck (2e éd.).
- Lafleur, M. (2008). Le paradigme du développement durable pour la gestion. In Dion, M., Wolff, D. et al. (2008). *Le développement durable. Théories et applications au management*. (p. 43-55). Paris: Dunod.
- Lahu, J.M. (2004). *L'encyclopédie du marketing*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Laliberté, F. (2004). Demande, offre et Internet: trois accélérateurs de la tendance du dernière minute. Saisi en juin 2004, de:
http://www.veilletourisme.ca/fr/resultats_recherche_article.aspx?id_article=142
- Laliberté, F. (2005). Temps et argent, les credo du voyageur d'affaires. Réseau de veille en tourisme UQAM. Saisi le 23 septembre 2005, de:
http://www.veilletourisme.ca/fr/impression.aspx?id_article=429
- Langley, A. (1999). Strategy for theorizing from process data. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Langlois, M. (2005). *Le management de la qualité expérientielle des organisations de services*. Groupe de recherche en leadership stratégique et expérience client. ESG, UQAM.
- Lämsiluoto, A et Järvenpää, M. (2008). Environmental and performance management forces. Integrating « greenness » into balanced scorecard. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 5(3), 184-206.
- Lämsiluoto, A et Järvenpää, M. (2010). Greening the balanced scorecard. *Business Horizons*, 53, 385-395.

- Lapointe, A. (2007). « RSE et DD. Des pratiques en quête de légitimité ». In Tremblay, S. (dir.) (2007). *Développement durable et communications. Au-delà des mots, pour un véritable engagement*. (p. 63-76). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Lapointe, A. et Gendron, C. (2004). La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME: option marginale ou enjeu vital? Association internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME. 7^{ième} CIFEPME, 27-28-29 Octobre 2004, Montpellier.
- Larivière, G. et Jussaume, J. (2004). Émergence des nouvelles formules en hôtellerie. *Téoros*, 23(3), 10-16.
- Laroche, M., Tomiuk, M.-A., Bergeron, J. et Barbaro-Forleo, G. (2002). Cultural Differences in Environmental Knowledge, Attitudes, and Behaviours of Canadian Consumers. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 19(3), 267-283.
- Larousse. (1999). *Grand Dictionnaire de la Psychologie* (2^e éd.). Paris: Larousse-Bordas.
- Lau, P. M., Akbar, A.K. et Fie, D.Y.G. (2005). Service Quality : A Study of the Luxury Hotels in Malaysia. *Journal of American Academy of Business*, 7(2), 46-55.
- Le Boudec (2008). Week-ends au vert, autour de Paris. Information saisie le 23 juillet 2008, du site VoyageYouVox.Fr:
[http://www.voyage.youvox. fr/Programmes-verts-des-hotels-les,0280](http://www.voyage.youvox.fr/Programmes-verts-des-hotels-les,0280)
- Lee, Y.-H. et Chen, T.-L. (2006). A Kano Two-dimensional Quality Model in Tawain's Hot Spring Hotels Service Quality. Evaluations. *The Journal of American Academy of Business*, 8(2), 301-306.
- Lee, H., Lee, Y. et Yoo, D. (2000). The Determinants of Perceived Service Quality and its Relationship with Satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 14(3), 217-231.
- Lequin, M. (2001). *Écotourisme et gouvernance participative*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Levin, G. (1990). Consumers turning Green: JWT Survey. *Advertising Age*, 61.
- Levinas, E. (1974). Autrement qu'être ou au-delà de l'essence. Paris : Livre de poche. In Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F. (2007). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Collection Repères. Paris: La Découverte.

- Lewis, R.C. (1985). Predicting Hotel Choice : The Factor Underlying Perception. *Cornell Hotel Restaurant Administration Quarterly*, 26(3), 82-96. Dans Chan, E.S.W. et Wong, S.C.K. (2006). Hotel selection: When price is not the issue. *Journal of Vacation Marketing*, 12(92), 142-159.
- Liljander, V. Et Strandvik, T. (1997). Emotions in service satisfaction. *International Journal of Service industry Management*, 8(2), 148-169.
- Lindberg, K. (1991). Policies for Maximizing Nature Tourism's Ecological and Economic Benefits. International Conservation Financing project Working Paper, World Resources Institute, 37p. Dans Lequin, M. (2001). *Écotourisme et gouvernance participative*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Llosa, S. (1997). L'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction: Un modèle tétraclasses. *Décisions Marketing*, 10(Jan.-Avr.), 81-88.
- Lockyer, T. (2005). Understanding the dynamics of the hotel accommodation purchase decision. *International Journal of Contemporary Hospitality management*, 17(6), 481-492.
- Luk, S.T-K. et Layton, R. (2004) Managing both Outcome and Process Quality is Critical to Quality of Hotel Service. *Total Quality Management*, 15(3), 259-278.
- Lutz, R. (1991). "The role of attitude. Theory in marketing". *Handbook of Consumer Behavior*. (1991). Robertson, T.S. et Kassarian, H.H. (p. 317-339). Prentice-Hall: Englewood Cliffs.
- Maignan, I. et Ferrell, O.C. (2004). Corporate Social Responsibility and Marketing : An Integrative Framework. *Academy of Marketing Science Journal*, 32(1), 3-20.
- Martin, C.L. (1999). The history, evolution and principles of services marketing: poised for the new millennium. *Marketing Intelligence and Planning*, 17(7), 324-328.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Maxwell, J.A. (1992). A synthesis of similarity/continuity distinctions. Poster session presented at the Annual Meeting of the American Anthropological Association. San Francisco. Dans Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2005). *Analyses des données qualitatives* (Trad. M. Hlady-Rispal, M.). Bruxelles: De Boeck (2e éd.).

- Maxwell, J.A. (1997). Designing a Qualitative Study. In Bickman, L. et Rog, D.J. (1997). *Handbook of Applied Social Research Methods*. Sage Pub.
- Mazis, M.B., Ahtola, O.T. et Klippel, R.E. (1975). A Comparaison of Four Multi-Attributes Model In The Prediction of Consumer Attitudes. *Journal of consumer research*, 2 (juin), 38-52. Dans Cronin, J.J.Jr. et Taylor, S.A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(Jul.), 55-68.
- McAlexander, J.H., Kaldenberg, D.O. et Koenig, H.F. (1994). Service quality measurement. *Journal Health Care Marketing*, 14(3), 34-39. Dans Brady, M.K., Cronin, J.J. et Brand R.R. (2002). Performance-only measurement of service quality: a replication and extension. *Journal of Business Research*, 55, 17-31.
- McCarthy, L., Stock, D. et Verma, R. (2010). "How Travelers Use Online and Social Media Channels to Make Hotel-choice Decisions," *Cornell Hospitality Report*, 10(18). Sommaire executif saisi le 24 juin 2011, de: <http://www.hotelschool.cornell.edu/research/chr/pubs/reports/abstract-15359.html>
- McCleary, K.W. et Weaver, P. A.(1991). Are Frequent-Guest Programs Effective? *Cornell Hospitality Quarterly*, 32(2), 38-45.
- McCleary, K.W. et Weaver, P. A.(1994). Gender-based differences in business travelers' lodging preferences. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(2), 51-58.
- McDonald, S., Oates, C., Alevizou, P. J., Young, W. et Hwang, K. (2006). Communication strategies for sustainable technologies: Identifying patterns in consumer behaviour. Paper presented at the Greening of Industry Network's 13th International Conference Interaction and Communication: A clear Route to Sustainability? 2-5 July, University of Cardiff. In Bergin-Seers, S. et Mair, J. (2009). Emerging green tourists in Australia : Their behaviours and attitudes. *Tourism and Hospitality Research*, 9(2), 109-119.
- Mertens, D.M. (1998). *Research Methods in Education and Psychology: Intergrating Diversity with Quantitative and Qualitative Approaches*. Thousands Oaks, CA: Sage. Dans Robson, C. (2002). *Real World Research* (2^e éd.). Oxford: Blackwell Publishing.
- Middleton, V.T.C. et Hawkins, R. (1998). *Sustainable Tourism, a Marketing Perspective*. Oxford: Butterworth Heinemann.

- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (1991). *Analysing Qualitative Data: A Source Book for New Methods*. Beverly Hills, Ca: Sage, 1984. Trad. Franç.: *Analyse des données qualitatives: Recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles: De Boeck. Dans Perret, V. et Séville, M. (2003). *Fondements épistémologiques de la recherche*. In Thiétart, R.-A. et coll. (2^e éd.). (2003). *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod. p. 14-33.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2005). *Analyses des données qualitatives* (Trad. M. Hlady-Rispal, M.). Bruxelles: De Boeck (2^e éd.).
- Miles, R.E. et Snow, C.C. (1978). *Organization, Strategy, Structure and Process*. McGraw-Hill: New York.
- Miller, G.A. (2003). Consumerism in Sustainable Tourism: A Survey of UK Consumers. *Journal of Sustainable Tourism*, 11(1), 17-39.
- Milne, S. et Ateljevic, I. (2001). Tourism, Economic Development and the Global-Local Nexus. Theory embracing complexity. *Tourism Geographics*, 3(4), 369-393.
- Min, Ho., Min, Hy. et Chung, K. (2002). Dynamic benchmarking of hotel service quality. *Journal of Services Marketing*, 16(4), 302-321.
- Min, Ho., Min, Hy et Emam, A. (2002). A data mining approach to developing the profiles of hotel customers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(6), 274-285.
- Mitchell, G. (1996). Problems and fundamentals of sustainable development indicators. *Sustainable Development*, 4(1), 1-11. Dans Roberts, S. et Tribe, J. (2008). Sustainability Indicators for Small Tourism Enterprises-An Exploratory Perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(5), 575-694.
- Mintzberg, H.(1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Dans Nieto, M. et Pérez, W. (2000). The development of theories from the analysis of the organisation :case studies by the patterns of behavior. *Management Decision*, 38(10), 723-733.
- Mishina, Y., Dykes, B.J., Block, E.S. et Pollock, T.G.. (2010). Why “good” firms do bad things: the effects of high aspirations, high expectations, and prominence on the incidence of corporate illegality. *Academy of Management Journal*, 53(4), 701-722.
- Mittal, B. et Lassar, W. (1998). Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty. *The Journal of Services Marketing*, 12(3), 177-194.

- Mohr, L.A. et Webb, D.J. (2005). The effects of Corporate Social Responsibility and Price on Consumer Responses. *The Journal Of Consumer Affairs*, 39(1), 121-147.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morin, E.M., Savoie, A. et Beaudin, G. (1994). *L'Efficacité de l'Organisation. Théories, Représentations et Mesures*. Boucherville: Gaëtan Morin Éditeur.
- Morse, J. (2003). Principles of mixed methods and multi-method research design. In Tashakkori A et Teddlie C (éd). (2003). *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioural Research*. (p. 189-208). Thousand Oaks: Sage. Dans Esteves, J. et Pastor, J. (2003). Using a Multimethod Approach to Research Enterprise Systems Implementations. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 2(2), 69-82.
- Murray, K.B. et Häubl, G. (2007). Explaining Cognitive Lock-In: The Role of Skill-Based Habits of Use in Consumer Choice. *Journal of Consumer Research*, 34(1), 77-88.
- Murray, K.B. et Vogel, C.M.(1997). Using a Hierarchy-of-Effects Approach to Gauge the Effectiveness of Corporate Social Responsibility to Generate Goodwill Toward the Firm: Financial versus Nonfinancial Impacts. *Journal of Business Research*, 38, 141-159.
- Myers, J.J. (1999). *Measuring Customer Satisfaction: Hot Buttons and Other Measurement Issues*. Mason, OH: Thomson Higher Education.
- Nadiri, H. et Hussain, K. (2005). Perceptions of service quality in North Cyprus hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(6), 469-480.
- Nadler, D.A. et Tushman, M.L. (1989). Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. *The Academy of Management Executive*, 3(3), 194-204.
- Narver, J.C. et Slater, S.F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Nielsen, A.E. et Thomsen, C. (2009). CSR Communication in small and medium-sized enterprises. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(2), 176-189.

- Nieto, M. et Pérez, W. (2000). The development of theories from the analysis of the organisation: case studies by the patterns of behavior. *Management Decision*, 38(10), 723-733.
- Nowlis, M. (2005). In Péloquin, C. (2005). La classification des hôtels et commentaire de M. Nowlis. Saisi le 30 juin 2005 de : http://www.veilletourisme.ca/fr/titre_resume_article.aspx?sortcode=
- Nowlis, M. (2007). Exit les hôteliers, place aux affaires hôtelières. Saisi le 12 mars 2007, de : <http://veilletourisme.ca/2007/02/05/exit-lhotelier-place-aux-%c2%abaffaires-HOTELIERES%C2%BB/?TAGGED=0>
- Nunnally, J.C. (1967). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill Book Company. In Churchill, A.G. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73.
- Oh, A. (1997). *Structural assessments of the customer satisfaction and service quality models with lodging services: EDM, Servqual and Servperf*. Thèse de doctorat, The Pennsylvania State University, The Graduate School, College of Health and Human Development, USA.
- Oliver, R.L. (1993). Cognitive, Affective and Attribute Bases of the Satisfaction Response. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 418-430.
- Oliver, R.L. (1994). "A conceptual Model of Service Quality and Service Satisfaction : Compatible Goals, Different Concepts," In *Advances in Services Marketing and Management*, vol.2. ed. T.A. Swartz, D.E. Bowen, and S. W. Brown. (p. 65-85). Greenwich, CT: JAI Press, 1994. Dans Zeithaml, V. A., et Bitner, M. J. (2003). *Services Marketing*. 3^e éd. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Oliver, R.L., Rust, R.T. et Varki, S.(1997). Customer delight: foundations, findings and managerial insight, *Journal of Retailing*, 73(3), 311-336.
- O'Neill, M. et Palmer, A. (2001). Survey timing and consumer perceptions of service quality: An overview of empirical evidence. *Managing Service Quality*, 11(3), 182-190.
- Organisation Mondiale du Tourisme (2003a). *Recommendations to governments for supporting and/or establishing certification systems for sustainable tourism*. World Tourism Organization. Saisi en octobre 2003, de : www.world-tourism.org/frameset/frame_sustainable.html.
- Organisation mondiale du Tourisme (2003b). Saisi en 2005, de : <http://www.world-tourism.org/quality/F/standards2.htm>

- Organisation Mondiale du Tourisme (2006). Faits saillants du Tourisme. Édition 2006. Saisi le 12 novembre 2007, de :
http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/highlights/highlights06_fr_lr.pdf
- Organisation Mondiale du Tourisme (2007). Saisi le 11 novembre 2007, de :
http://www.unwto.org/index_f.php
- Organisation Mondiale du Tourisme (2010). Faits saillants du Tourisme. Édition 2010. Saisi le 11 mars 2011, de :
http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/highlights/highlights11_fr_lr.pdf
- Organisation des Nations Unies (1999). *Rapport du Secrétaire général : Tourisme et développement durable*. Conseil économique et social. New York: Nations Unies.
- Organisation des Nations Unies. (1999). *Guidelines on integrated planning for sustainable tourism development*. Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. United Nations: New-York.
- Orlitzky, M., Schmidt, F.L. et Rynes, S.L. (2003) Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- Ottman, J.A. (1997). *Green Marketing. Opportunity for Innovation*. 2^e éd. Chicago: NTC Business Books.
- Palaccio, V. et McCool, S.F. (1997). Identifying ecotourists in Belize through benefit segmentation: A preliminary analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, 5(3), 234-244. Dans Dolnicar, S. (2004). Insights into Sustainable Tourists in Austria: A Data-based A Prior Segmentation Approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 12(3), 209-218.
- Paradas, A. (2006). Perception du développement durable par des dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes. Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFPME). L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales. 25, 26, 27 octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. et Berry, L. (1988). « SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(Print.), 12-40.
- Parasuraman, A., Berry, L.L. et Zeithaml, V. A. (1990). *An empirical Examination of Relationships in an Extended Service Quality Model*. Working Paper. Report number 90-122. Dec. 1990.

- Parasuraman, A., Berry, L.L. et Zeithaml, V. A. (1994). *Moving forward in Service Quality Research: measuring different customer-expectation levels, comparing alternative scales and examining the performance-behavioral intentions link*, document de travail. Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute.
- Pasquero, J. (2007). Éthique des affaires, responsabilité sociale et gouvernance sociétale: démêler l'écheveau. *Gestion*, 32(1), 112-120.
- Patton, 1990. Qualitative evaluation and research methods (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage. Dans Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2005). *Analyses des données qualitatives* (Trad. M. Hlady-Rispal, M.). Bruxelles: De Boeck (2e éd.).
- Patton, M.A. (2002). Enhancing Quality and Credibility. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. London: Sage Publications. 243-290.
- Péloquin, C. (2007). Quand destinations et entreprises prennent le virage famille. Veille de tourisme de l'UQAM. Saisi le 2 juin 2009, de : <http://veilletourisme.ca/2007/10/19/quand-destinations-et-secteurs-prennent-le-virage-famille/>
- Perreault, J. (2005). « Le marketing de la PME ». In Les PME Bilans et perspectives (3^{ed.}). Julien, P. A. (dir.). (217-247). Cap Rouge (Québec): Presses Interuniversitaires.
- Perret, V. et Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. In Thiétart, R.-A. et coll. (2^e éd.). (2003). *Méthodes de recherche en management*. (p. 14-33). Paris : Dunod.
- Pettigrew, A. (1987). *The awakening giant, continuity and change in ICI*. Oxford: Basil Blackwell. dans Hafsi, T. et Fabi, B. (1997). *Les fondements du changement stratégique*. Montréal: Les Éditions Transcontinental inc.
- Pettigrew, D. (2002). Une approche intégrée pour une meilleure compréhension du consommateur. In Pettigrew, D., Zouiten, S. et Menvielle, W. (2002). *Le consommateur : acteur clé en marketing*. (25-49). Trois-Rivières: Les Éditions SMG. P.
- Pettigrew, D., et Turgeon, N., (1996). *Marketing*. (3^e éd.). Montréal: Chenelière/McGraw-Hill.
- Pettigrew, D., Zouiten, S. et Menvielle, W. (2002). *Le consommateur: acteur clé en marketing*. Trois-Rivières: Les Éditions SMG.
- Pettigrew, D., Gauvin, S. et Menvielle, W. (2003). *Le marketing*. Montréal: Chenelière McGraw-Hill.

- Pettigrew, D., Gauvin, S. et Menvielle, W. (2007). *Le marketing*. (2^e édition). Montréal: Chenelière McGraw-Hill.
- Pires, A. P. (1997). « Échantillonnage et recherche qualitative: essai théorique et méthodologique ». In Poupart, J., Deslauriers, J.P. , Groulx, L.H., Lafrenière, A., Mayers, R. et Pires, A.P. *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et Méthodologiques*. (p. 113-169). Montréal: Gaétan Morin.
- Porter, M.E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press.
- Porter, M. E. et Van Der Linde, C. (1995). Green **and** Competitive. *Harvard Business Review*, Sept.-Oct., 120-134.
- Power, J.D. (2009). J.D. Power and Associates Reports: Despite Industry Downturn, Satisfaction with Hotels Increases as Guests Seek Comfort and Value. [Version électronique]. Saisi en 2009, de : <http://www.jdpower.com>
- Power, J.D. (2007). J.D. Power Study Gauges Awareness of Environmental Programs. Saisi le 31 juillet 2007, du site de Green Lodging news : [http : //www.greenlodgingnews.com/Content.aspx?id=1243](http://www.greenlodgingnews.com/Content.aspx?id=1243)
- Programme des Nations Unies pour l'environnement (2009). Le PNUE en bref. Saisi le 3 février 2009, de: <http://www.unep.org/Documents.multilingual/Default.asp?DocumentID=341&l=fr>
- Prud'homme, B. (2004). *Étude de satisfaction de la clientèle de la Station écotouristique Duchesnay*. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Qin, H. et Prybutok, V.R.(2008). Determinants of Customer-Perceived Service Quality in Fast-Food Restaurants and Their Relationship to Customer Satisfaction and Behavioral Intentions. *The Quality Management Journal*, 15(2), 35-50.
- Quester, P. et Romaniuk, S. (1997). Service quality in the Australian advertising industry: a methodological study. *Journal of Services Marketing*, 11(3), 180-192.
- Quinn, R.E., Faerman, S.R., Thompson, M.P. et McGrath, M.R. (1990). *Becoming a master manager: a competency framework*. New York: John Wiley & Sons.
- Ramus, A.C. and Steger, U. (2000). The role of supervisory support behaviours and environmental policy in employee "ecoinitiatives" at leading edge

- European companies. *Academy of Management Journal*, 43(4), 605-626. Dans Ahmed, N.U., Montagno, R.V. et Naffziger, D.W. (2003). Environmental concerns, effort and impact: An empirical study. *Mid-American Journal of Business*, printemps 2003, 18(1), 61-69.
- Rasulo, J. (2004). La portée des nouvelles réalités pour les entreprises touristiques. Conférence TIA/Marketing Outlook Forum 2004. Saisi le 8 novembre 2004, de: <http://www.veilletourisme.ca/fr/>.
- Ray, D., (2001). *Mesurer et développer la satisfaction clients*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Raymond, L. et St-Pierre, J. (2007). Characterising the financial situation of canadian manufacturing SMEs: a confirmatory approach. *International Journal of Accounting Auditing and Performance Evaluation*, 4(1), 31-56.
- Régime des rentes du Québec (2008). Les revenus de retraite au Québec. Déterminants de la situation actuelle et projection jusqu'en 2035. Saisi le 14 juillet 2011, de: http://www.rrq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/www.rrq.gouv.qc.ca/Francais/publications/etudes/etude_revenus_retraite.pdf
- Reichheld, F.F. (1996). *The Loyalty Effect*. Boston: Harvard Business School Press.
- Reynaud, E. (2006). *Le développement durable au cœur de l'entreprise. Pour une approche transverse du développement durable*. Paris: Dunod.
- Ritchie, J.R.B., Hudson, S. et Timur, S. (2002). Public Reactions to Policy Recommendations from the Banff-Bow Valley Study: A Longitudinal Assessment. *Journal of Sustainable Tourism*, 10(4), 295-308.
- Robert, P. (1976). *Petit Robert, Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*. Paris : S.N.L. Dictionnaire Le Robert.
- Roberts, J.A. (1996). Green consumers in the 1990s: profile and implications for advertising. *Journal of Business Research*, 36(3), 217-231.
- Roberts, S. et Tribe, J. (2008). Sustainability Indicators for Small Tourism Enterprises: An Exploratory Perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(5), 575-694.
- Robinot, E. et Giannelloni, J.-L. (2010). Do hotels « green » attributes contribute to customer satisfaction? *Journal of Services Marketing*, 24(2), 157-169.
- Robson, C. (2002). *Real World Research (2nd ed.)*. Oxford: Blackwell Publishing.

- Roper Organization Inc. (1990). The environment: Public attitudes and behavior. New York: The Roper Organization. In Smith-Sebasto, N.J. et Fortner, R.W. (1994). The environmental action index. *Journal of Environmental Education*, 25(4), 23-30.
- Rosnay de, J. (1975). *Le macroscope*. Paris: Seuil.
- Rowley, J. (2003). Information marketing: seven questions. *Library Management*, 24(1/2), 13-19.
- Rowley, J. (2004). Online branding. *Online Information Review*, 28(2), 131-138.
- Royer, I. et Zarlowski, P. (2003). Échantillon (s). In *Méthodes de recherche en management*. (2^e éd.). Thiétard, R.-A. et coll. (188-223). Paris: Dunod.
- Rubik, F. et Frankl, P. (2005). *The Future of Eco-labelling: Making Environmental Product Information Systems Effective*. Edited by Rubik, Frieder and Paolo Frankl. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing.
- Ryan, C. et Huyton, J. (2000). Who is interested in Aboriginal tourism in the Northern Territory, Australia? A cluster analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, 8(1), 53-88. Dans Dolnicar, S. (2004). Insights into Sustainable Tourists in Austria: A Data-based A Priori Segmentation Approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 12(3), 209-218.
- St-Pierre, J. (2005). « L'utilisation des pratiques de gestion financière par les PME : une synthèse des travaux récents ». In Les PME Bilans et perspectives (3^{ed}). Julien, P. A. (dir.). (391-418). Cap Rouge (Québec): Presses Interuniversitaires.
- Sallenave, J.P. et D'Astous, A. 2000. *Le marketing, de l'idée à l'action* (3^e éd.). Montréal: Éditions Vermette.
- Samdahl, D.M. et Robertson, R. (1989). Social determinants of environmental concern: specification and test of the model. *Environment and Behavior*, 21(1), 57-81.
- Savall, H. et Zardet, V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion: Approche Qualimétrique. Observer l'objet complexe*. Paris: Economica.
- Scandic Hotels. (2009). Saisi, le 3 février 2009, de:
<http://www.scandichotels.com/Hotels/>
- Schall, M. (2003). Best practices in the Assessment of Hotel-guest Attitudes. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(2), 51-65.

- Schianetz, K. et Kavanagh, L. (2008). Sustainability Indicators for Tourism Destinations: A Complex Adaptive Systems Approach Using Systemic Indicator Systems. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(6), 601-628.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. Evanston: Row, Peterson. dans Hafsi, T. et Fabi, B. (1997). *Les fondements du changement stratégique*. Montréal: Les Éditions Transcontinental inc.
- Shrum, L.J., McCarty, J.A. et Lowrey, T.M. (1995). Buyer Characteristics of the Green Consumer and Their Implications for Advertising Strategy. *Journal of Advertising*, 24(2), 71-82.
- Sillamy, N. (2003). *Dictionnaire de psychologie*. Larousse: Paris.
- Simon, H.A. (1945). *Administrative Behavior*. New York: MacMillan Press. dans Hafsi, T. et Fabi, B. (1997). *Les fondements du changement stratégique*. Montréal: Les Éditions Transcontinental inc.
- Sirakaya, E., Jamal, T.B. et Choi, H.-S. (2001). Developing Indicators for Destination Sustainability. In Weaver, D. B. (2001). (dir). *The encyclopedia of ecotourism*, (p. 411-428). Wallingford (Angleterre): CAB International.
- Skogland, I. et Siguaw, J.A. (2004). Are your Satisfied Customers Loyal? *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 45(3), 221-234.
- Sloan, P. , Legrand, W. et Chen, J.S. (2004). Factors influencing German Hoteliers attitudes toward environmental Management. *Advances in Hospitality and Leisure*. Vol.1. Chen, J.S. (ed.). New York: Elsevier Jai.
- SMT (2007). Salon mondial du tourisme, Paris. Saisi le 17 mai 2007, de : www.lechotouristique.com.
- Smith-Sebasto, N.J. et Fortner, R.W. (1994). The environmental action index. *Journal of Environmental Education*, 25(4), 23-30.
- Smith Travel Research (2008). Lodging Survey. Lodging, Facilities, Trends 2008. Report prepared for the American Hotel and Lodging Association. Washington, DC, 245 p. Saisi le 25 octobre 2008, du site de la Veille de tourisme: <http://tourismintelligence.ca/2008/10/24/greening-american-hotels-some-practical-measures-implemented-so-far-by-the-lodging-sector/>
- Snoj, B. et Mumel, D. (2002). The measurement of perceived differences in service quality-The case of health spas in Slovenia. *Journal of Vacation Marketing*. 8(4), p. 362-379.

- Sollberger, P. et Furrer, O. (2004). The Evolution of the Service Marketing Litterature. Proceedings of the 2004 AMA Summer Marketing Educators' Conference, Vol.15, Enhancing Knowledge Development in Marketing. K.L. Bernhardt, J.S. Boles et P. Scholder Ellen (eds.). (p.129-135). American Marketing Association: Chicago.
- Stafford, J. (1999). La recherche touristique. Introduction à la recherche quantitative par questionnaire. Ste-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Stead, W.E. et Stead, J.G. (1994). Can Humankind Change the Economic Myth? Paradigm Shifts Necessary for Ecologically Sustainable Business. *Journal of Organizational Change Management*, 7(4), 15-31.
- Stevens, P., Knutson, B., et Patton, M. (1995). Dineserv: A tool for measuring service quality in restaurant. *Cornel Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(2), 56-60.
- Stone, G. W. et Wakefield, K.L. (2000). Eco-orientation: an Extension of Market Orientation in an Environmental Context. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(3), 21-31.
- Straughan, R.D. et Roberts, J.A. (1999). Environmental segmentation alternatives: a look at green consumer behavior in the new millennium. *The Journal of Consumer Marketing*, 16(6), 558-571.
- Studylokgig. (2007). Saisi le 10 juillet 2007, de:
<http://www.greenlodgingnews.com/Content.aspx?id=1204>.
- Tadajewski, M. (2004). The philosophy of marketing theory: historical and future directions. *The Marketing Review*, 4(3), 307-340.
- Tadajewski, M. et Wagner-Tsukamoto, S. (2006). Anthropology and consumer research: qualitative insights into green consumer behavior. *Qualitative Market Ressearch: An International Journal*, 9(1), 8-25.
- Tanner, C. et Kast, S.W. (2003). Promoting Sustainable Consumption: Determinants of green purchases by Swiss consumers. *Psychology and Marketing*, 20(10), 883-902.
- Tashakkori, A. et Teddlie, T. (1998). *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks: Sage.
- Tauran-Jamelin, V. (2002). *Marketing du tourisme*. Rosnay: Bréal.

- Theys, J. (2001). « À la recherche du développement durable: un détour par les indicateurs », dans Jolivet, M. (éd.). *Le développement durable, de l'utopie au concept. De nouveaux chantiers pour la recherche*. (p.269-279). Elsevier : Paris.
- Thiétard, R.-A. (2000). *Gérer entre l'ordre et le chaos*. Centre de recherche DMSP, Dauphine Marketing Stratégie Prospective. Cahier no 283.
- Thiétard, R.-A. et coll. (2003). *Méthodes de recherche en management*. (2^e éd.). Paris: Dunod.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill. dans Hafsi, T. et Fabi, B. (1997). *Les fondements du changement stratégique*. Montréal: Les Éditions Transcontinental inc.
- Tocquer, G. et Zins, M. (1999). *Marketing du Tourisme*. Paris: Gaëtan Morin Éditeur, Europe.
- Tortrakul, Y. (2007). Perceptions of Service Quality and Customer Satisfaction of Thai Online Shopping Services. DBA Dissertation submitted to H. Wayne Huizenga School of Business & Entrepreneurship. Nova Southeastern University.
- Tourisme Québec (2005). Bulletin touristique. Saisi le 25 juin 2005, de: http://www.bonjourquebec.com/mto/publications/bulletins_info/bulletin/heb_frequentation.asp
- Tourisme Québec (2006). Bulletin touristique. Saisi le 10 octobre 2006, de: <http://www.bonjourquebec.com/>
- Tourisme Québec (2007a). Le tourisme, une industrie importante pour le Québec. Édition 2006. Saisi le 19 novembre 2007, de: <http://www.bonjourquebec.com/mto/publications/pdf/etudes/IndustrieImportante2006.pdf>
- Tourisme Québec (2007b). Démarche Qualité Tourisme - Ministère du tourisme. Saisi le 26 janvier 2007, de: <http://www.bonjourquebec.com/mto/programmes/demarcheQualite/partenaires.html>
- Tremblay, S. (2007). Du sous-développement au développement durable. In *Développement durable et communications*. (p. 9-19). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Travelwirenews (2006). Saisi le 14 septembre 2006, de: <http://eTNchoicehotel>
Travelwirenews14sep2006.

- Tri (2009). Saisi le 3 février 2009, de:
http://www.4hoteliers.com/4hots_nshw.php?mwi=5475.
- Tufte, E.R. (1990). *Envisioning information*. Cheshire, CT: Graphics Press. In Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2005). *Analyses des données qualitatives* (Trad. M. Hlady-Rispal, M.). Bruxelles: De Boeck (2e éd.).
- Tzschentke, N., Kirk, D. et Lynch, P. A. (2004). Reasons for going green in serviced accommodation establishments. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(2), 116-124.
- Upchurch, R.S. (1998). A conceptual foundation for ethical decision making: A stakeholder perspective. *Journal of Business Ethics*, 17(12), 1349-1361.
- Van Der Zwan, F. et Bhamra, T. (2003). Services marketing: Taking up the Sustainable development challenge. *The Journal of Services Marketing*, 17(4), 341-356.
- Vanhamme, J. (2002). La satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction : définition, antécédents, mesures et modes. *Recherche et applications en Marketing*, 17(2), 55-85.
- Veille info tourisme (2009). Saisi de Tourisme du Gouvernement français, le 17 février 2009, de:
http://www.veilleinfotourisme.fr/1233307655178/0/fiche___article/&RH=TOU_INT
- Veille du tourisme (2005). L'hôtel et le client d'affaires. Saisi en juin 2006, de:
<http://veilletourisme.ca/2005/05/11/lhotel-et-le-client-daffaires/>
- Veille du tourisme (2006). Ce qui se passe dans l'hôtellerie...mode ou tendante? Saisi le 20 novembre 2006, de: <http://www.veilletourisme.ca/fr/article=686>
- Veille du tourisme (2009). Perspectives de l'industrie touristique. Indices de compétitivité du Québec pour le troisième trimestre 2009. Saisi le 7 juillet 2009, du site de la Veille du Tourisme, Chaire de Tourisme de l'Université du Québec à Montréal (UQAM):
<http://veilletourisme.ca/2009/07/06/indices-de-compétitivite-du-quebec-pour-le-troisieme-trimestre-2009/?tagged=>
- Vernette, E. (2000). *Techniques d'études de marché*. Paris: Vuibert.
- Vernon, J., Essex, S., Pinder, D. et Curry, K. (2003). The Greening of Tourism Micro-businesses: outcomes of focus group investigations in South East Cornwall. *Business Strategy and Environment*. 12(1), 49-70.

- Villeneuve, C. (2004). Comment réaliser une analyse de développement durable? Département des sciences fondamentales, Université du Québec à Chicoutimi. Document de travail.
- Wall (1997). Is Ecotourism Sustainable? *Environmental Management*, 21(4), 483-491. dans Hardy, A., Beeton, R.J.S. et Pearson, L. (2002). Sustainable Tourism: An Overview of the Concept and its Position in Relation to Conceptualisations of Tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 10(6), 475-496.
- Ward, M.R. et Lee, M.J. (2000). Internet shopping consumer search and branding. *The Journal of Product and Brand Management*, 9(1), 6-16.
- Watkins, E. B. (1994). Do guests want green hotels? *Lodging hospitality* (Déc.), 70-72.
- Watkins, E. (2003). How guests choose hotels. *Lodging Hospitality*, 59(20), 36-40.
- Weaver, P. A. et Heung, C.O. (1993). Do American business travellers have different hotel service requirements? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 5(3), 16-21.
- Webb, D.J. et Mohr, L.A. (1998). A Typology of Consumer Responses to Cause-Related Marketing: From Skeptics to Socially Concerned. *Journal of Public Policy and Marketing*, 17(2), 226-238.
- Webb, D.J., Mohr, L.A. et Harris, K.E. (2004). Defining and Measuring Socially Responsible Consumption. Working Paper.
- Westbrook, R.A. (1987). Product/consumption based affective responses and post purchase processes. *Journal of Marketing Research*, 24(août), 258-270.
- White, C. (2006). Towards an Understanding of the Relationship between Mood, Emotions, Service Quality and Customer Loyalty Intentions. *The Service Industries Journal*, 26(8), 837-847.
- Williams, A. (2002). *Understanding the hospitality consumer*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Williams, W et Budke, I. (1999). *Sur la voie du développement touristique durable: les meilleures pratiques au Canada*. Projet conjoint de la Commission Canadienne du Tourisme et The Centre for Tourism Policy Research University Simon Fraser. Fév. 1999. Ottawa: Centre de distribution de la Commission Canadienne du Tourisme.

- Willard, B. (2005). *The Next Sustainability Wave: Building Boardroom Buy-In*. Gabriola Island, BC, Can: New Society Publishers.
- Willard, B. (2009). *The Sustainability Champion's Guidebook. How to transform your company*. Gabriola Island, B.C.: New Society Publishers.
- Wolff, D (2008). Du concept de développement durable au management durable. In Dion, M., Wolff, D. et al. (2008). *Le développement durable. Théories et applications au management*. (p141-156). Paris: Dunod.
- Wood, M.E. (2002) *Ecotourism: principles, practices & policies for sustainability*. Paris: United Nations Publication.
- Woodruff, R.B., Cadotte, E.R. et Jenkins, R.L. (1983). Modeling Consumer Satisfaction Processes Using Experience-based Norms. *Journal of Marketing Research*, 20(Août), 296-304.
- World Business Council for Sustainable Development (2000). WBCSD Global Scenarios 2000-2050: Exploring sustainable development. In Gendron, C. (2006). *Le développement durable comme compromis. La modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- World Tourism Organization (2003). Recommendations to governments for supporting and/or establishing national certification systems for sustainable tourism. Madrid: World Tourism Organization.
- World Tourism Organization (2004). *Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations. A Guidebook*. Madrid: WTO.
- World Tourism Organization (2007). Saisi le 7 décembre 2007, de: <http://unwto.org/facts/eng/vision.htm>
- Xia, L. et Monroe, K. B. (2004). Price partitioning on the Internet. *Journal of Interactive Marketing*, 18(4), 63-74.
- Yin, R.K. (2002). *Case Study Research. Design and Methods*. (3^e Edition). Thousands Oaks: Sage Publications.
- Yin, R.K. (1989). *Case Study Research: Design and methods*. Sage: Newbury Park.CA.
- Zaleznik, A. (1970). Power and Polics in Organizational Life. *Harvard Business Review*, mai-juin. dans Hafsi, T. et Fabi, B. (1997). *Les fondements du changement stratégique*. Montréal: Les Éditions Transcontinental inc.

- Zeithaml, V.A. (2000). Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn. *Journal of Academy of Marketing Science*, 28(1), 67-85.
- Zeithaml, V.A. et Bitner, M. J. (2003). *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. (3^e éd.). New York: Mc Graw-Hill Companies Inc.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. et Parasuraman, A. (1988). Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, 52 (avril), 35-48. dans Kohli, A.K. et Jaworski, B.J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(Avr.), 1-18.
- Zins, Beauchesne et associés. (1999). *Analyse thématique des socio-styles touristiques des Québécois*. Présentée à Tourisme Québec.
- Zouiten, S. (2002). L'importance du comportement du consommateur dans le monde des affaires. In Pettigrew, D., Zouiten, S. et Menvielle, W. (2002). *Le consommateur: acteur clé en marketing*. (p. 1-24). Trois-Rivières: Les Éditions SMG.

ANNEXE A

GRILLE D'ENTRETIEN DEDIEE AUX DIRIGEANTS

Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses...car nous cherchons à savoir, la réalité vécue dans les entreprises, afin d'identifier les facteurs qui ont facilité ou enfreint l'adoption d'une orientation de développement durable.

- 1) Pour débiter, est-il possible de dresser un organigramme de l'hôtel? Cela pourrait permettre de mieux saisir d'où émanent les prises de décision.
- 2) Qu'est-ce que la notion de développement durable signifie pour vous?
- 3) Qu'est-ce qui a changé (paradigme, cadre de références, direction, etc.) pour que l'orientation de développement durable soit adoptée à l'hôtel? Quelles en sont les sources? Proviennent-elles par exemple, de la direction de la chaîne hôtelière, des préoccupations personnelles du dirigeant, des motivations économiques, d'une stratégie concurrentielle? En fait, c'est de raconter l'historique de l'orientation et de l'implantation de cette philosophie.
- 4) Est-ce que cela s'est amorcé sur une base volontaire ou par une exigence de la chaîne, de l'industrie ou du gouvernement? Est-ce que, par exemple, la Politique du Ministère du Tourisme « vers un tourisme durable » et les décisions de l'Association des hôteliers du Québec de vouloir « virer au vert » ont influencé vos décisions?
- 5) Quelles sont les mesures adoptées pour diffuser cette initiative, au sein de l'entreprise, de la clientèle sur place? Dans le cadre publicitaire et sur le site Web de l'hôtel? Cette initiative est-elle inscrite dans les critères de sélection pour choisir l'hôtel? Y-a-t-il de la documentation à cet effet?
- 6) Lors de la mise en œuvre de cette philosophie, quelles sont les difficultés rencontrées : bureaucratiques, concurrentielles, financières, temporelles? Sont-elles liées aux pratiques d'affaires avec les fournisseurs? À la disponibilité de l'expertise nécessaire ou à celle de la main d'œuvre et des produits locaux? Aux infrastructures inadéquates? Énumération des barrières:

Barrières enfreignant l'adoption de meilleures pratiques de développement durable (Vernon, Essex, Pinder et Curry, 2003).			
Barrières directes		Barrières indirectes	
Préoccupations concurrentielles (court terme vs long terme)		Infrastructures routières	
Manque de support		Infrastructures cyclables	
Manque d'information		Infrastructures pédestres	
Manque d'expertise		Infrastructures transport en commun	
Disponibilité de la main d'oeuvre		Installations publiques et processus de recyclage	
Disponibilité des produits locaux		Diffusion de l'information	
Les pratiques d'affaires des fournisseurs			
Barrières économiques		Barrières politiques	
Courte saison touristique		Du conseil de ville	
Sophistication de l'industrie		Des associations urbaines	
Disponibilité du financement		Manque de réglementation	
Taux d'intérêt		Manque de support, de renforcement environnemental	
Possibilités de publicité		Confusion au sein des politiques	
Subventions des autres secteurs		Confusion de la compréhension de l'industrie touristique	
		Confusion de la compréhension des investissements requis	

- 7) Qu'est-ce qui a facilité l'implantation des meilleures pratiques adoptées? Y-a-t-il eu le support d'intervenants publics et parapublics et/ou de l'industrie hôtelière?
- 8) Y-a-t-il un comité de cogestion employeur/employés pour l'implantation et le maintien de l'orientation de développement durable?
- 9) Est-ce que l'apport des pratiques adoptées a été mesuré? Si oui, quels sont-ils (économiques, en termes de motivation de personnel et de productivité, ...)?
- 10) Connaît-on la réaction de la clientèle face à l'adoption des meilleures pratiques?
- 11) Y-a-t-il des bénéfices significatifs en termes d'effets sur les communautés locales?
- 12) Qu'aimeriez-vous qui soit accompli de la part du gouvernement, de l'Association hôtelière, des intervenants de l'industrie?

ANNEXE B

LISTE DE PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DURABLE

POUVANT ETRE ADOPTEES EN HOTELLERIE

ANNEXE C

CONSENTEMENT DES DIRIGEANTS

Consentement des dirigeants

Document officialisant la décision libre et éclairée de participer à la recherche suivante ayant pour titre:

« Étude des antécédents et de l'impact de la qualité perçue de certaines pratiques de développement durable sur la satisfaction de la clientèle hôtelière québécoise »

Cette étude vise à décrire la démarche d'implantation d'une orientation de développement durable dans quelques hôtels québécois participants. Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'un programme de Doctorat en administration des affaires offert conjointement par l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR) et l'Université de Sherbrooke. Elle sera effectuée par Brigitte Prud'homme, responsable du projet et elle sera supervisée par son directeur de recherche, M. Louis Raymond, Ph.D., professeur au département des Sciences de la gestion à l'UQTR.

Les dirigeants participant à la phase I de la recherche pourront au cours d'une entrevue, relater les étapes d'implantation de cette démarche et collaborer à la remise des questionnaires aux clients par le personnel du bureau d'accueil de l'hôtel.

Pour éviter des inconforts liés à la participation des répondants et conserver l'anonymat des participants, aucun nom de participant et de l'hôtel qu'il dirige n'apparaîtra lors de la diffusion des résultats. Les données recueillies seront traitées et analysées en toute confidentialité. Les participants sont assurés de pouvoir se retirer en tout temps de ce projet de recherche, si telle est leur volonté. Enfin, un rapport diffusant les résultats spécifiques à l'entreprise sera remis au dirigeant participant, ainsi qu'un rapport de l'étude globale sur le développement durable en hôtellerie. Les données recueillies au cours des entrevues avec les dirigeants et de notre enquête auprès des clients seront conservées dans un bureau barré et un ordinateur avec code d'accès, limitant l'accessibilité à la responsable du projet. Ces données seront détruites un mois après la diplomation, à l'aide d'une déchiqueteuse.

Nom du dirigeant (lettres moulées)

Signature du dirigeant

Le : _____

À : _____
Nom de l'hôtel participant

Brigitte Prud'homme, M. Sc.

Responsable du projet de recherche

Signature du responsable de projet

Candidate au doctorat en administration (DBA)

Université du Québec à Trois-Rivières

819-376-5011, poste 4295

brigitte.prud-homme@uqtr.ca

ANNEXE D

LETTRE D'INTRODUCTION AU QUESTIONNAIRE

Automne 2009

Gagner un SÉJOUR
pour 2 personnes
Tirage le 20 décembre

Madame, Monsieur,

Sujet : Sondage sur le développement durable appliqué en hôtellerie.
Temps requis pour compléter : 10-12 minutes

Désirant participer à un projet de recherche sur le développement durable en hôtellerie, nous sollicitons votre collaboration pour répondre au sondage suivant. Vos réponses nous permettront d'une part, de connaître votre opinion à l'égard des initiatives adoptées et d'identifier les éléments à améliorer et d'autre part, de favoriser la protection de l'environnement et les retombées de votre séjour pour la région.

Il suffit de :

- Compléter le questionnaire ci-joint;
- Transmettre vos coordonnées au-bas de cette feuille et la retourner avec le questionnaire, pour avoir la chance de participer au **tirage d'une nuitée pour deux personnes**, incluant le petit-déjeuner;
- Retourner le questionnaire dans l'**enveloppe-réponse préaffranchie**, soit par la poste ou en le laissant à la réception de l'hôtel lors de votre départ;

Cette feuille sera séparée du questionnaire avant la compilation des données. Cette mesure vise à assurer l'**anonymat des participants** et l'**entière confidentialité** dans le traitement des réponses recueillies. Le tirage aura lieu le 20 décembre 2009.

Nous vous remercions à l'avance, car votre collaboration nous aidera à améliorer nos pratiques de développement durable pour mieux répondre à vos besoins lors de votre prochain séjour.

Au plaisir de vous revoir sous peu au *Baluchon*.

Brigitte Prud'homme,
Chaire de recherche du Canada sur la performance des entreprises
Université du Québec à Trois-Rivières
Satisfaction.DD.hotel@uqtr.ca

XXXXXXX
Président directeur général
Nom de l'hôtel
Ville

Si vous voulez participer au tirage, veuillez laisser les informations suivantes :

Votre nom (en caractères d'impression)

**Numéro de téléphone pour
rejoindre le (la) gagnant(e)**

P. S. : Par souci de préservation des ressources naturelles, ce questionnaire est imprimé sur du papier contenant 30% de fibres recyclées.

ANNEXE E

VERSION FRANÇAISE DU QUESTIONNAIRE

Étude sur la satisfaction de la clientèle à l'égard de pratiques de développement durable appliquées en hôtellerie (Automne 2009)

Université du Québec à Trois-Rivières
Chaire de recherche du Canada sur la performance des entreprises
C.P. 500, Trois-Rivières, P. Q.G9A 5H7

1. Depuis les trois dernières années, COMBIEN DE SÉJOURS d'agrément ou d'affaires d'au moins une nuit avez-vous effectués à cet hôtel?

☐ 1 séjour

☐ 3 séjours

☐ 2 séjours

☐ 4 séjours ou plus

2. Veuillez cocher le moyen de communication UTILISÉ POUR RÉSERVER votre dernier séjour à l'automne 2009?

☐ Téléphone (directement à la réception de l'hôtel)

☐ Directement sur place ☐ Agence de voyages

☐ Par le site Internet de l'hôtel

☐ Autres, préciser : _____

3. Combien de NUIT(S) êtes-vous demeuré lors de ce séjour? ____ nuit(s).

4. Quel était le but principal de ce séjour ?

☐ Personnel/agrément

☐ Affaires

5. Veuillez cocher l'élément LE PLUS IMPORTANT pour lequel vous avez CHOISI cet hôtel » ? (SVP, cocher un seul élément)

☐ Ce n'est pas moi qui ai choisi l'hôtel

☐ L'éco-certification de l'hôtel

☐ Recommandations de parents, amis et /ou collègues

☐ Tranquillité de l'endroit

☐ La sécurité

☐ Accès à Internet haute vitesse

☐ Confort des chambres

☐ Prix

☐ L'attention personnalisée réservée aux clients

☐ Réputation de l'hôtel

☐ Restaurant attenant à l'hôtel

☐ Proximité de ma résidence

☐ Programme de fidélité

☐ Présence de piscine

☐ La localisation

☐ Centre d'exercices

☐ Autres, préciser : _____

6. Avez-vous déjà entendu parler des éco-certifications hôtelières suivantes?

Green Globe



OUI ___ NON ___

Clés vertes



OUI ___ NON ___

RéserVert



OUI ___ NON ___

7. Veuillez encircler le chiffre correspondant à votre niveau de satisfaction à l'égard des aspects suivants lors de votre dernier séjour à l'automne 2009. Notez que N/A indique que cela ne s'applique pas à votre situation.

	Ne Sait Pas	Très Insat- isfait				Plus ou Moins Satisfait		Très Satisfait	Ne S'ap- plique Pas
Accès et réservation									
Facilité à réserver	S/P	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Signalisation routière	S/P	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Facile d'utiliser le site Internet	S/P	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Information reçue sur les pratiques éco-certifiées adoptées par l'hôtel	S/P	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Présence d'œuvres d'artistes et de produits locaux à la boutique	S/P	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Réception									
Aspect des lieux	S/P	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Courtoisie du personnel	S/P	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Information sur l'hôtel reçue à l'arrivée	S/P	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Rapidité du service	S/P	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Chambre									
Propreté	S/P	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Tranquillité	S/P	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Dimensions de la chambre	S/P	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Éclairage avec ampoules à basse consommation d'énergie	S/P	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Pression de la douche	S/P	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Réutilisation des serviettes	S/P	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Éclairage fluorescent dans la salle de bains	S/P	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Réutilisation des draps	S/P	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Bac de récupération	S/P	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Oeuvres d'artistes locaux dans la décoration de la chambre	S/P	1	2	3	4	5	6	7	N/A

	Ne Sait Pas	Très Insatis- fait				Plus ou Moins Satisfait			Très Satisfait	Ne S'ap- plique Pas
Chambre (suite)										
Promptitude des préposés aux chambres à vous aider	S/P	1	2	3	4	5	6	7		N/A
Carte-mémoire invitant à réutiliser les serviettes et les draps	S/P	1	2	3	4	5	6	7		N/A
Aspect sécuritaire	S/P	1	2	3	4	5	6	7		N/A
Carte-mémoire invitant à économiser l'énergie	S/P	1	2	3	4	5	6	7		N/A
Salle à manger										
Propreté	S/P	1	2	3	4	5	6	7		N/A
Accueil chaleureux	S/P	1	2	3	4	5	6	7		N/A
Valorisation des produits régionaux au menu	S/P	1	2	3	4	5	6	7		N/A
Présentation des plats	S/P	1	2	3	4	5	6	7		N/A
Goût des aliments	S/P	1	2	3	4	5	6	7		N/A
Rapidité du service	S/P	1	2	3	4	5	6	7		N/A
Exactitude de la commande	S/P	1	2	3	4	5	6	7		N/A

8. Veuillez encercler le chiffre correspondant à votre niveau de satisfaction à l'égard des aspects suivants lors de votre dernier séjour à l'automne 2009.

	Très Insatis- fait				Plus ou Moins Satisfait			Très Satisfait
Satisfaction globale pour les services reçus	1	2	3	4	5	6	7	
Rapport qualité-prix pour l'ensemble de votre séjour	1	2	3	4	5	6	7	

9. Suite à votre dernier séjour, veuillez encercler le chiffre correspondant à vos intentions.

	Pas du tout				Peut- être			Certai- nement
J'ai l'intention de revenir à cet hôtel	1	2	3	4	5	6	7	
J'ai l'intention de recommander cet hôtel à des parents et amis	1	2	3	4	5	6	7	

10. Par quelle(s) source(s) d'information avez-vous entendu parler de cet hôtel?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Amis et famille | <input type="checkbox"/> Bureau d'information touristique |
| <input type="checkbox"/> Au travail | <input type="checkbox"/> Guides |
| <input type="checkbox"/> Agent de voyage | <input type="checkbox"/> Magazine ou quotidien |
| <input type="checkbox"/> Site Internet de l'hôtel | <input type="checkbox"/> Télévision |
| <input type="checkbox"/> Salon / exposition | <input type="checkbox"/> Autre: _____ |

11. Veuillez encrer le chiffre correspondant au niveau d'importance que vous accordez aux éléments suivants lors du choix d'un hôtel.

	Ne Sait Pas	Pas du Tout Important							Très Important
La localisation du site	S/P	1	2	3	4	5	6	7	
Accès Internet	S/P	1	2	3	4	5	6	7	
L'aspect attrayant des lieux	S/P	1	2	3	4	5	6	7	
Les programmes de fidélité	S/P	1	2	3	4	5	6	7	
Le sentiment d'être en sécurité	S/P	1	2	3	4	5	6	7	
La réputation de l'hôtel	S/P	1	2	3	4	5	6	7	
L'adoption d'une politique environnementale par l'hôtel	S/P	1	2	3	4	5	6	7	
Le prix	S/P	1	2	3	4	5	6	7	
L'empressement des employés à répondre à mes besoins	S/P	1	2	3	4	5	6	7	
La tranquillité des lieux	S/P	1	2	3	4	5	6	7	
Présence d'un centre de santé	S/P	1	2	3	4	5	6	7	
La proximité de la résidence	S/P	1	2	3	4	5	6	7	
Présence d'un restaurant sur place	S/P	1	2	3	4	5	6	7	
Le petit déjeuner inclus dans le prix de la chambre	S/P	1	2	3	4	5	6	7	
L'éco-certification obtenue par l'hôtel	S/P	1	2	3	4	5	6	7	
Confort des chambres	S/P	1	2	3	4	5	6	7	
Présence d'une piscine ou d'un spa	S/P	1	2	3	4	5	6	7	

12. Veuillez cocher le chiffre correspondant à votre intention de payer un pourcentage additionnel pour séjourner dans un hôtel éco-certifié.

- ☐ 0%
 ☐ 2%
 ☐ 3%
 ☐ 4%
 ☐ 5%
 ☐ 6%
 ☐ 7%
 ☐ 8%
 ☐ 10%

13. Veuillez encercler le chiffre correspondant à la fréquence des comportements suivants dans votre vie quotidienne:

	Jamais		Quel- quefois		Toujours		Ne S'ap- plique Pas	
1. Je retourne les cannettes consignées.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
2. Lorsque cette option est disponible, j'utilise les transports en commun.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
3. J'effectue des entretiens réguliers de mon véhicule pour le conserver en bon état.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
4. Je conduis mon véhicule plus lentement.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
5. J'éteins l'éclairage avant de quitter la maison.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
6. J'achète des ampoules éco-énergétiques même si elles sont plus dispendieuses.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
7. En hiver, pour me réchauffer à la maison, j'ajoute un chandail avant d'augmenter le chauffage.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
8. J'utilise le bac de recyclage pour le plastique, le verre et/ou les boîtes de conserve en métal.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
9. Mes vêtements sont lavés à l'eau froide.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
10. Un savon sans phosphate est utilisé pour ma lessive.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
11. J'essaie d'acheter d'entreprises qui se préoccupent des démunis.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
12. J'encourage les entreprises qui favorisent la réinsertion sociale en embauchant des personnes à capacité restreinte.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
13. Je marche plutôt qu'utiliser mon véhicule moteur pour me rendre à quelques coins de rue.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
14. J'évite d'acheter des produits et services d'entreprises qui font de la discrimination envers les minorités.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
15. Je refuse d'acheter des produits de compagnies reconnues comme polluant l'environnement.	1	2	3	4	5	6	7	N/A

	Jamais		Quelque-fois		Toujours		Ne S'ap- plique Pas	
16. Je dépose le papier et le carton dans le bac de récupération.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
17. J'apporte des sacs réutilisables pour les emplettes.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
18. Je choisis des fournisseurs qui supportent les écoles locales.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
19. J'évite d'acheter des produits fabriqués par les enfants.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
20. J'essaie d'acheter des produits fabriqués par des entreprises locales	1	2	3	4	5	6	7	N/A
21. Je choisis des produits dont les emballages sont fabriqués de fibres recyclées.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
22. J'évite d'acheter les produits fabriqués à partir d'espèces d'animaux en danger.	1	2	3	4	5	6	7	N/A

Pourriez-vous nous indiquer votre:

14. Sexe : ☐ Femme ☐ Homme
15. Âge : ☐ 16-24 ans ☐ 35-44 ans ☐ 55-64 ans
☐ 25-34 ans ☐ 45-54 ans ☐ 65 ans et +
16. Statut civil: ☐ Célibataire ☐ En couple
17. Taille de la famille : ☐ 1-2 personnes ☐ 3-4 personnes ☐ 5 pers. et +
18. Statut d'emploi : ☐ Temps plein ☐ Sans emploi ☐ Retraité
☐ Temps partiel ☐ Étudiant
19. Dernier niveau d'études complétées: ☐ Primaire ☐ Baccalauréat
☐ Secondaire ☐ Maîtrise
☐ Collégial ☐ Doctorat
20. Province de résidence : ☐ Québec ☐ Autre_____
21. Si vous êtes membre d'un groupe environnemental et/ou de défense des droits de la personne, veuillez le nommer s'il vous plaît_____

Nous apprécierions recevoir vos suggestions et commentaires :

[illegible]

MERCI DE VOTRE PRÉCIEUSE COLLABORATION

P. S. VEUILLEZ RETOURNER LE QUESTIONNAIRE DANS L'ENVELOPPE CI-JOINTE PRÉAFFRANCHIE, SOIT EN LE DÉPOSANT À LA RÉCEPTION DE L'HÔTEL LORS DE VOTRE DÉPART OU EN LE POSTANT.

ANNEXE F

VERSION ANGLAISE DU QUESTIONNAIRE

Guest Satisfaction Survey with regard to Sustainable Development Practices Applied in Hotel Industry (Fall 2009)
 Université du Québec à Trois-Rivières
 Canada Research Chair on Enterprise Performance
 C.P.500, Trois-Rivières, P.Q.G9A 5H7

1. In the three last years, how many times did you stay at least one night at this hotel »?

☐ 1
☐ 2

☐ 3
☐ 4 and more

2. How did you make your reservation for your last visit in the Fall 2009 at this hotel »?

☐ By phone
☐ On the hotel's website

☐ Directly at the front desk
☐ Other, please specify: _____

☐ Through a travel agent

3. How many nights did you stay on your last visit in the Fall 2009? ____night(s).

4. What was the purpose of your visit?

☐ Pleasure

☐ Business

5. Check the primary reason for selecting this hotel. (Please check only one item)

☐ It did not choose the hotel
☐ Recommended by relatives, friends and/or co-workers
☐ Security
☐ Comfort of rooms
☐ Personalized services
☐ Restaurant in the hotel
☐ Loyalty programs
☐ Convenient hotel location
☐ Other, please specify: _____

☐ Hotel eco-labelling
☐ Hotel quietness
☐ Internet access
☐ Price
☐ Reputation
☐ Proximity
☐ Swimming pool
☐ Fitness club

6. Have you ever heard of these following eco-labels in the hotel industry?

Green Globe



YES ___ NO ___

Green Keys



YES ___ NO ___

RéserVert



YES ___ NO ___

7. Please pick a number on each line to show how much you are satisfied or unsatisfied of each following items during your last stay in the Fall 2009.

	Do Not Know	Very Unsa- tisfied				More or Less Satisfied		Very Satisfied	Not Appli- cable
Access and reservation									
Ease of booking	N/K	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Road signs	N/K	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Ease of use the hotel's website	N/K	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Information on the hotel's eco-practices	N/K	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Local products and crafts at the hotel's boutique	N/K	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Front desk									
Appearance	N/K	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Courtesy of staff	N/K	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Information on the hotel's services	N/K	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Promptness of service	N/K	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Room									
Cleanliness	N/K	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Quietness	N/K	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Room size	N/K	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Compact fluorescent lighting	N/K	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Shower pressure	N/K	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Reuse of towels	N/K	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Fluorescent lighting in the bathroom	N/K	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Changing sheets on request	N/K	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Recycling bin	N/K	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Local artworks in the room decor	N/K	1	2	3	4	5	6	7	N/A

	Do Not Know	Very Unsa- tisfied				More or Less Satisfied		Very Satisfied	Not Appli- cable
Room									
Promptness of housekeeping services	N/K	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Green-card reminder for linen reuse	N/K	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Security	N/K	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Green-card reminder for energy conservation	N/K	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Dining room									
Cleanliness	N/K	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Friendliness of staff	N/K	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Regional food products on the menu	N/K	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Presentation of the dishes	N/K	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Flavour of the dishes	N/K	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Promptness of service	N/K	1	2	3	4	5	6	7	N/A
Exactness of the order	N/K	1	2	3	4	5	6	7	N/A

8. Please pick a number on each line to show how much you are satisfied or unsatisfied with each of the following items during your last stay in the Fall 2009.

	Very Unsa- tisfied				More or Less Satisfied		Very Satisfied
Overall satisfaction of your stay	1	2	3	4	5	6	7
Overall satisfaction with the quality/price ratio	1	2	3	4	5	6	7

9. Following your last stay, please pick a number from the scale to show your intentions regarding the hotel.

	Not at all			Maybe		Perfectly	
I plan to come back at this hotel	1	2	3	4	5	6	7
I will recommend this hotel to relatives and friends	1	2	3	4	5	6	7

10. How did you hear about this hotel?

- ☐ Relatives and friends
☐ At work
☐ Travel agent
☐ Hotel's website
☐ Trade show

- ☐ Tourist information office
☐ Travel book
☐ Newspaper
☐ TV
☐ Other, please specify: _____

11. Please pick a number on each line to show how important to you is each of these hotel selection criteria.

	Do Not Know	Extremely Unimportant						Extremely Important
Location	N/K	1	2	3	4	5	6	7
Internet access	N/K	1	2	3	4	5	6	7
Appealing hotel	N/K	1	2	3	4	5	6	7
Loyalty program	N/K	1	2	3	4	5	6	7
Security	N/K	1	2	3	4	5	6	7
Reputation of the hotel	N/K	1	2	3	4	5	6	7
Environmental policy adopted by the hotel	N/K	1	2	3	4	5	6	7
Price	N/K	1	2	3	4	5	6	7
Employees' willingness to respond to my requests	N/K	1	2	3	4	5	6	7
Quietness	N/K	1	2	3	4	5	6	7
Fitness club	N/K	1	2	3	4	5	6	7
Proximity	N/K	1	2	3	4	5	6	7
Dining room in the hotel	N/K	1	2	3	4	5	6	7
Inclusion of breakfast in the price of the room	N/K	1	2	3	4	5	6	7
Eco-labelling of the hotel	N/K	1	2	3	4	5	6	7
Comfort of the rooms	N/K	1	2	3	4	5	6	7
Spa and/or swimming pool	N/K	1	2	3	4	5	6	7

12. Please pick a number to show how much more you are willing to pay for an eco-labelled hotel.

- ☐ 0% ☐ 2% ☐ 3% ☐ 4% ☐ 5% ☐ 6% ☐ 7% ☐ 8% ☐ 10%

13. Please pick a number on each line to show how often you engage in the following behaviours in daily life:

	Never		Some-times				Always	Not Appli- cable
1. I recycle aluminium cans.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
2. I use public transport whenever that option is available.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
3. I keep my car well-tuned by taking it for regular tune-ups.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
4. I drive my car more slowly.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
5. I turn off all lights before leaving the house.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
6. I buy more expensive, but more energy efficient light bulbs.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
7. I turn down the heat a little in winter, and I wear extra sweaters.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
8. I recycle plastic containers, glass and/or steel cans.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
9. My clothes are washed in cold water.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
10. A phosphate-free detergent is used for my laundry.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
11. I try to buy from companies that help the needy.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
12. I try to buy from companies that hire people with disabilities.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
13. I walk rather than drive to a store that is just a few blocks away.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
14. I avoid buying products or services from companies that discriminate against minorities.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
15. I avoid buying products that pollute the environment.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
16. I recycle paper and cardboard.	1	2	3	4	5	6	7	N/A

	Never		Some-times		Always		Not Appli- cable	
17. I bring my own bags when shopping.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
18. I choose retailers who support local schools whenever that option is available.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
19. I avoid buying products made using child labour.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
20.. I make an effort to buy local products.	1	2	3	4	5	6	7	N/A
21. I check if the product I want to buy is wrapped in paper or cardboard made from recycled material	1	2	3	4	5	6	7	N/A
22. I avoid buying products that are made from endangered animals.	1	2	3	4	5	6	7	N/A

Please specify your:

14. Gender: ☐ Female ☐ Male
15. Age: ☐ 16-24 years ☐ 35-44 years ☐ 55-64 years
☐ 25-34 years ☐ 45-54 years ☐ 65 or more years
16. Marital status ☐ Single ☐ Married/living together
17. Family size ☐ 1-2 persons ☐ 3-4 persons ☐ 5 or more persons
18. Employment status ☐ Full time ☐ Unemployed ☐ Retired
☐ Part time ☐ Student
19. Highest degree obtained ☐ Primary ☐ Bachelor
☐ High school ☐ Master
☐ College ☐ Doctorate
20. Province of residence: ☐ Quebec ☐ Other _____

21. If you are a member of any environmental and/or human rights group, please specify which one

We will appreciate your comments or suggestions:

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no text or other markings on the paper.

MANY THANKS FOR YOUR COLLABORATION

P.S. PLEASE, RETURN THE QUESTIONNAIRE IN THE PRESTAMPED ENVELOPE TO POST OR TO LEAVE AT THE FRONT-DESK UPON LEAVING THE HOTEL

ANNEXE G
CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Le 15 mars 2011

Madame Brigitte Prud'homme
Étudiante au doctorat
Département des sciences de la gestion

Madame,

Les membres du comité d'éthique de la recherche vous remercient de leur avoir acheminé une demande de renouvellement pour votre protocole de recherche intitulé : **Études des antécédents et de l'impact de la qualité perçue de certaines pratiques de développement durable sur la satisfaction de la clientèle hôtelière québécoise** (CER-09-151-06.05) en date du 15 mars 2011.

Lors de sa 167^e réunion qui aura lieu le 15 avril 2011, le comité entérinera l'acceptation de la prolongation de votre protocole jusqu'au 15 avril 2012. Cette décision porte le numéro CER-11-167-07-02.01.

Veuillez agréer, Madame, mes salutations distinguées.

LA PRÉSIDENTE DU COMITÉ D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE
HÉLÈNE-MARIE THÉRIEN
Professeure
Département de chimie-biologie
HMT/lbl

c.c. M. Louis Raymond, professeur au Département des sciences de la gestion